إدارة
المكتبات الجامعية

فى ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة

الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الالكترونية

Management of
Electronic Libraries

السعيد مبروك إبراهيم

إدارة المكتبات الجامعية

في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة

«الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية»

بسم اللـه الرحمن الرحيم

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32))

صدق اللـه العظيم

(سورة البقرة: 32)

إدارة المكتبات الجامعية
في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة

« الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية »

تأليف
السعيد مبروك إبراهيم

مدير عام المكتبات
جامعة كفر الشيخ

الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر

Arab group

2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
إبراهيم، السعيد مبروك
إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة
":الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية.
تأليف: السعيد مبروك إبراهيم
ط2 - القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر
393 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 1-78-6298-977-978
1- المكتبات الجامعية
2- المكتبات - تنظيم وإدارة أ- العنـوان
ديوي: 027,7 رقم الإيداع: 2012/1569

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى - يناير 2012
الطبعة الثانية - إبريل 2012

تحذير:
جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجـوز نشر أي جزء من هـذا الكتـاب أو اختـزان مادتـه بطريقـة الاسـترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونيـة أو ميكانيكيـة أو خلاف ذلك ألا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	11
الفصل الأول: إدارة المكتبات الجامعية	15
مفهوم الإدارة	18
نشأة الإدارة وتطورها	20
أسباب ظهور علم الإدارة وتطوره	22
مدارس الفكر الإداري	22
أنواع الإدارة ومستوياتها	38
علم الإدارة وأهميته	39
وظائف الإدارة	40
المكتبات الجامعية	41
أنواع المكتبات الجامعية	42
أهداف المكتبة الجامعية	43
وظائف المكتبات الجامعية	44
إدارة المكتبات الجامعية وأهدافها	45
أولا: التخطيط	49
ثانيا: التنظيم	72
ثالثا: التوجيه	86
رابعا: الرقابة	92

اللوائح المنظمة للعمل بالمكتبات الجامعية ---------- 96
تعريف القانون الإداري ---------- 98
مصادر القانون الإداري ---------- 99
التشريع الإداري ---------- 99
قوة اللائحة وقوة القانون ---------- 106
نموذج لقائمة مراجعة لائحة ---------- 109
لوائح المكتبات ---------- 111
دليل الإجراءات ---------- 120
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية ---------- 121
المكتبات والجودة الشاملة ---------- 123
مفهوم إدارة الجودة الشاملة ---------- 124
أهمية إدارة الجودة الشاملة ---------- 127
أهداف إدارة الجودة الشاملة ---------- 131
مبادئ إدارة الجودة الشاملة ---------- 131
فوائد إدارة الجودة الشاملة ---------- 149
رواد إدارة الجودة الشاملة الذين أسهموا بشكلٍ فاعل في تطوير مداخل
إدارة الجودة الشاملة ---------- 152
دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ومعوقاتها ---------- 154
أبعاد التفوق التنافسي ---------- 156
إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية ---------- 172
معايير إدارة المكتبات الجامعية بالجودة الشاملة ---------- 172

الفصل الثالث:
الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية ---------- 175
مفهوم إدارة المعرفة ---------- 177
نشأة مفهوم إدارة المعرفة ---------- 181
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ---------- 183
نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة ---------- 187
تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ---------- 196
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ---------- 198
عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ---------- 206
محاور تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية ---------- 211
الاتصال الإداري بالمكتبات الجامعية ---------- 221

الفصل الرابع:
الهندرة وإعادة هندسة العمليات بالمكتبات الجامعية ---------- 229
تعريف الهندرة ---------- 231
خصائص الهندرة ---------- 235
عناصر الهندرة ---------- 237
مبادئ الهندرة ---------- 239
مفاهيم الهندرة ---------- 239
أهداف الهندرة ---------- 240
النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة ---------- 242
أسباب فشل أو نجاح مشاريع الهندرة ---------- 246
إعادة هندسة الموارد البشرية ---------- 254

فوائد تطبيق الهندرة ---------- 261
الاخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق الهندرة ---------- 262
المداخل المختلفة لتطوير الاداء والفرق بينها وبين مدخل إعادة الهندسة ---- 263
العمليات 276----------
فرص إعادة الهندسة ---------- 279
بيئة العمل الإلكترونية وإمكانية تطويرها ---------- 289
الجانب التقني في أسلوب إعادة هندسة العمليات ---------- 296
متطلبات إقامة بيئة عمل إلكتروني ---------- 305
أسس هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية ---------- 308

الفصل الخامس: الإدارة الإلكترونية للمكتبات الجامعية ---- 313
ماهية الإدارة الإلكترونية ---------- 315
مستويات الإدارة ---------- 317
العوامل التنظيمية والهيكلية للمنظمة ---------- 317
علاقة وظائف الإدارة مع المعلومات ---------- 318
لماذا نظم المعلومات ؟ ---------- 320
المدخل للإدارة الإلكترونية ---------- 322
الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ---------- 323
أهداف الحكومة الإلكترونية ---------- 324
نموذج للإدارة الإلكترونية ---------- 324
بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية ---------- 326
أهداف الإدارة الإلكترونية ---------- 327
عناصر الإدارة الإلكترونية ---------- 328
دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية في الإدارة الإلكترونية ---------- 329

خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية -- 330
حالة دراسية لإدخال الإدارة الإلكترونية -- 334
الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية ---------------------------- 337
الحكومة الإلكترونية والاندماج في المجتمع الإلكتروني ------------------------ 343
أهمية المعلومات في العملية الإدارية -- 345
المعلومات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للإدارة الإستراتيجية ------------- 347
الإدارة الإلكترونية ودعم اتخاذ القرارات -- 348
الإدارة الإلكترونية ومعالجة المعلومات -- 350
الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات -- 356
نظم معلومات دعم الإدارة -- 359
نظم المعلومات الوظيفية -- 361
الإدارة الإلكترونية --- 365
شبكات الإدارة الإلكترونية -- 368
امن الإدارة الإلكترونية -- 375
معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية --- 384
الإدارة الإلكترونية للمكتبات الجامعية -- 388

قائمة المراجع -- 389
أولا: المراجع العربيـة -- 389
ثانيا: المراجع الأجنبيـة -- 392

المقدمة

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها.

ولا شك أن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

والأداء الإداري هو كافة الجهود والممارسات التي تبذل والتي تتضح بصورة ملموسة، من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسئوليات، بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب وبالنوعية وبالكفاءة والفاعلية المناسبين وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك.

وفي سبيل تطوير الأداء الإداري بالمكتبات الجامعية، فإن هذا الكتاب يتناول سبل إدارة تلك المكتبات وفق النظريات والاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل الجودة الشاملة والهندرة وإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، وفي سبيل عرض تلك الاتجاهات الإدارية المعاصرة نسوق نبذه عن كل اتجاه، ونترك للقارئ أن يغوص

في أعماق هذا العمل من أجل الإحاطة بالمزيد في سبيل تطوير العمل الإداري بالمكتبات الجامعية.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفسلفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصا في تطوير وتحسين الأداء والإنتاج والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار ولاسيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تعمق استخدامها استخداما واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية الخدمية.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أكمل أداء ممكن. والمكتبات تمثل مكانا مثاليا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل المكتبات منظمات خدمية مسخرة لخدمة المستفيدين منها محققة رضا العاملين بها.

إن إدارة المعرفة، تتعامل مع البشر (الابتكار – سرعة الخاطر- القدرة على التكيف- الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

وتعد هذه العملية المهمة الضرورية والهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات، فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة أو مرفق المعلومات في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي. ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كتلك التي يستخدمها المدراء في اتخاذ بعض القرارات، أو أن يكون تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كتلك المعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين وتبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أداءه في العمل. وخلال هذا التطبيق للمعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة أو مركز المعلومات وهكذا.

الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال. والهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبنى عليها تلك الأعمال، من أمثلة الأسئلة التي تطرح:- لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب من العمل ؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف الشركة ؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيت عليها الأعمال محل التساؤل، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

ويتميز منهج الهندرة عن المناهج الأخرى بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين، فالعملية الجديدة يجب أن تلبى احتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة، لهذا العميل. لذلك تبرز هنا أهمية مرحلة الاستماع لصوت العميل ضمن منهج الهندرة التي تهدف إلى التعرف على آراء

العميل، وشكاويه، ومتطلباته وأولوياته، ومناطق القوة والضعف في الخدمات أو المنتجات المقدمة له إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج.

الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة والمكتبات، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

ومن هنا كانت هذه الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، تمثل سبلا لتطوير الأداء الإداري بالمكتبات الجامعية، في ظل تطورات العصر، وحاجات المستفيدين المتغيرة. وهذا ما يتناوله هذا الكتاب في الفصول التالية. وكان هذا الكتاب يمثل نبراسا لكل مديري المكتبات الجامعية للأخذ بأحد أساليب الإدارة المعاصرة، في سبيل تطوير الأداء الإداري بالمكتبات الجامعية.

السعيد مبروك إبراهيم

الفصل الأول

إدارة
المكتبات الجامعية

الفصل الأول

إدارة المكتبات الجامعية

تعد الإدارة ركنا أساسيا من أركان النظام الإنتاجي في أي مجتمع، ولذلك أصبح الاهتمام الذي توليه المجتمعات الحديثة للإدارة كبيرا، وخاصة الدول النامية منها، فتأثير الإدارة في العملية الإنتاجية سلبا أو إيجابا، أهم كثيرا من تأثير عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى من رؤوس أموال أو موارد أخرى مادية أو بشرية.

وتزداد أهمية الإدارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الأنشطة البشرية وأتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى، ومع ما تحدثه التطورات التقنية في عالم الإدارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، أصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يعملوا على التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، وتأثيرهما على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات والأفراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط العمل بالمكتبات الجامعية، وتنوعت أهدافها، مما دعي إلى تطوير النظم الإدارية التي تحكم العمل بها.

مفهوم الإدارة:

وهناك تعريفات متعددة للإدارة يعكس كل منها مرحلة فكرية معينة، وخلفية معينة، وتعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد، وتعالج جانبا من أهم جوانب الحياة، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطا "عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة. [1]

والإدارة هي "ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها"[2].

والإدارة نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، وتعرف الإدارة بأنها "نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفى ظل ظروف خارجية محيطة"[3] .

---

(1) على منصور. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم.- القاهرة: مجموعة النيل العربية. 1990.ص 21.

(2) عبد اللـه محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية.- الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001.ص 17.

(3) حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية.- القاهرة: دار غريب للطباعة، 1994ص 29.

كما تعرف الإدارة بأنها "مهارة تحويل الموارد إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة"[1] كما تعرف الإدارة بأنها "كافة الجهود الذهنية المرسومة والمستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية والمادية للحصول على أكمل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال ونجاحها، وكذلك يشبع حاجات ورغبات جماهيرها في الداخل والخارج"[2].

ويمكن للباحث تبني التعريف التالي لعلم الإدارة: "العلم الذي يبحث الوظائف التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسات، والإشراف عليه بهدف تقديم الخدمات أو الإنتاج على خير وجه، وبما يحقق أهداف المؤسسة بأقل جهد وفي حدود الموارد المتاحة".

ولقد اتفقت تعريفات الإدارة على أنها عملية – والعملية عبارة عن سلسلة خطوات ومراحل ترتبط ببعضها البعض، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف- ولا شك أن العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيم وتنفيذ الخطط، وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة، حتى تتحقق في النهاية أهداف المنظمة.[3]

---

(1) محمد برهان. أنظمة المعلومات الإدارية.- عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996 ص 108.

(2) المصري، محمد عصام. أساسيات العملية الإدارية.- القاهرة: مكتبة عين شمس للطباعة والنشر والتوزيع،1985 ص 12

(3) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية: الإسكندرية(د.ن) 1997.ص5.

نشأة الإدارة وتطورها:

إن إسهام الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتي من خلال التأثير الذي تحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلى تحسين موارد المؤسسات وخدماتها، بالإضافة إلى أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، وعندما نتناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل.

الممارسات الإدارية:

الإدارة فطرة يمارسها كل إنسان، بل لعل كل مخلوق متحرك يمارسها: فالحركة قرار يصدر عن إرادة، والسكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، والرضا والغضب والقبول والرفض كل ذلك يصدر عن إرادة وله هدف. والإرادة هي التي تقوم بإدارة نشاط الإنسان كله، في خاصة شأنه وفي علاقته بغيره، فكيف نستطيع تصور نشاط إنساني بلا إدارة؟

ولكل نشاط إنساني -عاقل- هدف يسعى الناشط إلى تحقيقه، والإدارة هي محاولة تنظيم هذا النشاط الإنساني العاقل لتحقيق الأهداف التي قررتها الإرادة الإنسانية، وتنجح الإدارة- أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تسعي لتحقيقه.

وتظهر العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة.

الفكر الإداري:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جليا في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة.

وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقا للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

علم الإدارة:

لأن الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان ولصالحه، فإن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته، هو واحد من الأهداف التي يرمي إليها علم الإدارة، وتسعى إلى تحقيقها مؤسسات صناعة الإنسان، وعلى رأسها مؤسسات التربية والتعليم.

ولقد عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض، فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الأخرى لتوفير مطالب الحياة.

وتعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت

النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمرا مألوفا، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

أسباب ظهور علم الإدارة وتطوره:

1- الثورة الصناعية: إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في تلك المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لقواعد العمل، التي تعتبر النواة الأولى لعلم الإدارة.

2- زيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعها.

3- التطور التكنولوجي الحديث.

4- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

مدارس الفكر الإداري:

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات. وفيما يلي عرض مختصر لمدارس علم الإدارة.

أولا: المدرسة الكلاسيكية[1]

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول للفكر الإداري في أواخر القرن التاسع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتقوم المدرسة الكلاسيكية على نظريتين أساسيتين هما:

- النظرية البيروقراطية
- نظرية الإدارة العلمية

أ- النظرية البيروقراطية

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي[2].

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبيا لما يتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب وCracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية

---

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة.- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.ص59.

(2) على شريف. إدارة المنظمات الحكومية.- الإسكندرية: الدار الجامعية،2003.ص285.

تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وقد تعدد مفهوم البيروقراطية في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

1- قد تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضخما يتسم بخصائص ومميزات معينة.

2- وقد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

3- وقد تستعمل البيروقراطية بمعني السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.

4- وقد تعني البيروقراطية الدور، الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.

5- ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية، في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.

6- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد، والإجراءات المحددة سلفا.

7- قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

8- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدرا للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

ويمكننا القول بأن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية[1]:

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع الأنشطة والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.

4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي ألا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام.

5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من

---

(1) عبد الـلـه محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية.- مرجع سابق ص 54.

التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على حد السواء.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتبا.

7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماما عن الملكية الشخصية للموظف.

8- إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم، فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف، حتى ولو كانت ساعات عملة محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن، وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي.

ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

مما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماما عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، ولقد تركزت معظم تلك المحاولات على تقويم ونقد النموذج، في توضيح أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي وللمنظمات التي تنتهج نمطه، ألا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذه النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أو ضحت هذه

التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضا إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن، آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

ب- نظرية الإدارة العلمية(1)

إذا كانت النظرية الأولى من نظريات المدرسة الكلاسيكية، وهي نظرية البيروقراطية قد نشأت في ألمانيا على يد ماكس فيبر، فإن نظريتها الثانية، وهي نظرية الإدارة العلمية قد نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900- 1925م، على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة.

وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظرا لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، وكثرة الأسواق الداخلية وأتساعها بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في أسواق التصدير. الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشكلات الإنتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم، وقد ساعدت التعريفة الجمركية أنذاك على تشجيع الصناعة وسرعة نموها.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت، اضطراد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التقنية من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من ناحية أخرى، وبرغم كل تلك الظروف والعوامل المساعدة، فقد كان الإسراف وانخفاض الإنتاجية

---

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة - القاهرة: مجموعة النيل العربية،1999.ص 59.

الصناعية بميزان المؤسسات والمنشآت الصناعية. وكانت رواتب العمالة زهيدة ومختلفة من مصنع لآخر للحرفة نفسها وبالمدينة نفسها وذلك لعدم توافر قاعدة علمية لتقدير الأجور العادلة، ولم يكن هناك تدريب للعاملين، فصاحب العمل كان يهدف إلى زيادة الربح بشكل كبير وذلك عن طريق تخفيض أجور العمال قدر الإمكان ودون أي اهتمام بالعامل من النواحي النفسية أو التحفيزية، ولم تكن هناك معايير لتقويم إنتاج العامل كأساس لتحديد الأجور.

وقد استرعى ذلك أنظار عدد من المفكرين من أمثال فريدريك تايلور وهارنجيتون وايميرسون وهنرى جانت وغيرهم..، فقد بدأوا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكفاءة العمل الإداري، وكيفية التوصل إلى حلول لهذه المشكلات.

ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للإدارة تساعد على تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية، وفي هذا الإطار ظهرت نظرية الإدارة العلمية، لتكون انعكاسا صادقا لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريديك تايلور(1856م-1915م) هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيبا منطقيا عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إليه في أقصر وقت بأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها.[1]

(1) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية.- الإسكندرية(د.ن) 1997.ص57.

وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة".

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيهم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداؤه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان. الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، وانخفاض الإنتاجية وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج.

وقد كان إصرار تايلور على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وهكذا راجت نظرية الإدارة العلمية وبدأ التسابق على الأخذ بأصولها وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وهكذا نجد أن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصا على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنويا، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تماما كالآلة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقا لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، وتدخلت النقابات العمالية، وأخيرا تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح.

والواقع أن اهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج، لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

ونخلص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية، إلى أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

وبرغم سلبيات هذه النظرية، فلها إيجابياتها، إذ أنها تمثل جهد الرعيل الأول

في التفكير العلمي، كما أنها قد تصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم، والأساليب العلمية، واتخذت من البرمجة أسلوبا، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة، وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الزمن والحركة، وأساس التنظيم والأساليب.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

نمى اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية ومبادئها

المدرسة السلوكية عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار. وترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتأثر بسلوكيات أفرادها وأن شعور الفرد وإحساسه بأنه ينتمي لتلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والجهد والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وبالتنظيم غير الرسمي أيضا للمنظمات.[1]

---

(1) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية.- الإسكندرية(د.ن) 1997.ص75.

مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد جاءت المدرسة السلوكية بمبادئ تعاكس تماما مبادئ المدرسة الكلاسيكية وتتمثل فيما يلي:

1- الإنسان ككائن نفسي اجتماعي:

نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على انه لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي. وان الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية. بل منها أيضا المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه. ويعمل على التأقلم ومسايرة الأوضاع السائدة في المنظمة وذلك بتنوع تقاليد وعادات وحضارات كل فرد من المنظمة وذلك باعتبارهم أعضاء في جماعات.

2- فرضية الإنسان السلوكي:

يعمل الإنسان من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجياته ورغباته المختلفة اقتصادية كانت أو إنسانية، أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد والتوجيه من طرف الإدارة. والاتجاه الإنساني يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار وبذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة.

3- التنظيم المغلق:

هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية وبمعنى أخر هي أن كلا من الإدارة والعمال تتوقف سلوكاتهم وإنتاجيتهم على ما يجري بداخل المنظمة فقط ولا يتعدى البيئة الخارجية لها ولوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل والتوافق بين كل من أهداف التنظيم وأهداف وحاجات أعضاء التنظيم. وتصور دعاة المدرسة السلوكية انه إذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل.

4- التنظيم نظام غير الرسمي:

وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين المسطرة من طرف المنظمة والتي يعمل بها الأفراد وتتأثر أيضا بالمحيط الذي يعمل فيه وبصفة خاصة هو أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

1- نظرية العلاقات الإنسانية[1]

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

---

(1) عبد اللـه محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية.- الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001.ص 63.

ويقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج. فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ؛ وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب.

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح وأساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الإدارة العلمية. ولكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي والإنساني، هو أن كلا منهما لم يرى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين احتياجات الفرد ورغبته في السعادة.

لقد ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر اكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة وقد أو ضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب. بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها. وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى.

عيوب مدرسة العلاقات الإنسانية:

1- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية. وقد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا. ألا أن هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينها.

2- أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين.من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) كما أن هناك تناقض واختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

3- أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل. ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.

4- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة، وبأن المصنع أو مكان العمل، هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، وما يحتويه من تصارع وتنافس، ومحاولات للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية.

والصراع الإنساني في تنظيمات العمل، قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والإبداع، حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطور الفني والإنتاج، كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال، وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمرا غير معقول، قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي

5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي، تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6- إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافأة غير المادية، إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ثالثا: المدرسة الحديثة في التنظيم

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية)، والمدرسة السلوكية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

1- نظرية التوازن الوظيفي.

2- النظرية السلوكية التحليلية.

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد، والمصلحة الخاصة بالمنظمة، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويعتبر شستر برنارد، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

وتركز الإدارة الفعالة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف. وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الـلـه الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها. فإنهم بحاجة إلى ما يرشدهم إلى طبيعة العمل المطلوب منهم القيام به وكيف يمارسون ذلك العمل، وهو ما يمثل اللوائح التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

أنواع الإدارة ومستوياتها

لقد تعارف الفكر الإداري على تقسيم الأفراد المسئولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلى المستويات التالية[1]:

1- الإدارة العليا: ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

2- الإدارة الوسطى أو التنفيذية: وهى تلك التي تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتي يقع على عاتقها عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمى إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة، ومتابعة ذلك، ووضع الإدارة العليا في حالة وضوح ومعرفة بما يتم.

3- الإدارة المباشرة: وهى التي تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل،

---

(1) على السلمي. السلوك التنظيمي.- القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر، 1988.ص 22 .

ثم تقوم بالإشراف المباشر عليها ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير الإنجاز للمستويات التي تعلوها.

ولا شك أن ما تقوم به هذه المستويات الثلاث من أعباء تعتبر متكاملة وليست متناقضة، وحتى تقوم بما يجب عليها يجب أن يتوافر في شاغل كل منها مهارات معينة تختلف بالطبع من مستوى لآخر.

علم الإدارة وأهميته

الإدارة نشاط إنساني هام لا يمكن الاستغناء عنه أو العمل بدونه حيث تؤدي الإدارة الناجحة إلى استخدام فعال وإيجابي، ومثمر للموارد المادية والبشرية المتوافرة، كما تؤدي إلى إنتاجية أعلي، ويمكننا إجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية والتكنولوجية.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج، وتعمل على تنظيمها، والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.
- تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج، وتدريب القوي العاملة وتأهيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- تعتبر الإدارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر انسجاما مع طبيعة العمل.

وظائف الإدارة[1]

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي: ماذا تفعل الإدارة؟ أي أن عملية الإدارة يمكن تحليلها ووصفها من خلال وظائف رئيسية، تمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ومنطق عملية الإدارة هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى، ومن بعده يأتي دور التنظيم، ومن ثم التوجيه والقيادة وأخيرا الضبط والرقابة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تقع في تسلسل زمني معين بحيث تقود كل وظيفة بشكل منطقي إلى الوظيفة التالية. ويمكن إجمال تلك الوظائف فيما يلي:

1- **التخطيط:** ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.

2- **التنظيم:** ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسئولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التنظيم إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة.

3- **التوجيه:** ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط، ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الإدارة العليا، ولاسيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل،

---

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة. مرجع سابق ص 27.

وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسات المختلفة، وهذا ما يكشف عموما وظيفة التوجيه بصورة عامة[1].

4- **الرقابة:** وبواسطة الرقابة نتمكن من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة والضبط هو البحث عن الأخطاء، والعمل على تصويبها وتجنبها مستقبلا.

المكتبات الجامعية

قبل الخوض في تعريف إدارة المكتبات الجامعية، يجدر بنا أن نتعرف على مفهوم المكتبة الجامعية ووظائفها والعمليات التي تتم داخلها عرفت المكتبة الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في واد واحد.

تعددت تعريفات المكتبة الجامعية ألا أنها تصب جميعها في مضمون واحد، هو خدمة البحث العلمي، حيث يمكن تعريفها بأنها "إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم خدماتها إلى مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات"[2]

ويمكن للباحث تعريف المكتبة الجامعية بأنها "مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي" .

---

(1) عبد اللـه محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية. مرجع سابق.ص 150.

(2) غادة عبد المنعم موسي. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها إدارتها وخدماتها وتمويلها.- الإسكندرية: ص 160.

ويستخدم مصطلحي المكتبات الأكاديمية والمكتبات الجامعية في بعض الأحيان كمترادفين، وفي معظم الأحيان يستخدم مصطلح المكتبات الأكاديمية كمصطلح أعم وأشمل، تندرج تحته المكتبات الجامعية.

ومن جانب آخر يشير حشمت قاسم إلى أن النظرة إلى المكتبة الجامعية تعني أننا في الواقع نتعرض لشبكات تضم أعدادا من المكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، فمن النادر الآن أن تعتمد الخدمة المكتبية في أي جامعة على مكتبة واحدة، فقد أصبحت مهام الخدمة المكتبية تتوزع على عدد من المكتبات المتعاونة فيما بينها تحت مظلة مكتبة مركزية أو إدارة مركزية تتولى مسئولية التنسيق والإشراف الفني للعمل بتلك المكتبات(1).

أنواع المكتبات الجامعية:

تختلف أنواع المكتبات الجامعية باختلاف مجتمع المستفيدين الذي تخدمه، ويمكن حصر تلك الأنواع فيما يلي:

1- **المكتبة المركزية:** وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المتقدمة. وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات(2).

---

(1) حشمت قاسم.- المكتبة والبحث. ص

(2) احمد بدر: المكتبات الجامعية: دراسة في المكتبات الأكاديمية والشاملة.- ط2.- القاهرة: مكتبة غريب.(د.ت) ص 236.

2- **مكتبات الكليات:** وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعية، وتوجه خدماتها لمجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة والعاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام في حالة وجودها[1].

3- **مكتبات الأقسام:** وتقوم بخدمة الدارسين والهيئة التدريسية في القسم، وتنمي مجموعاتها وتقدم خدماتها، لخدمة تخصص القسم التابعة له، وقد ظهرت هذه الأقسام مع تعدد التخصصات العلمية وزيادة عدد الدارسين في التخصصات المختلفة[2].

أهداف المكتبة الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية أهدافها من أهداف الجامعة نفسها، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة ذاتها، ويمكن حصرها فيما يلي:

1- دعم وتطوير المنهج الدراسي بالجامعة عن طريق اختيار واقتناء وحفظ وتنظيم المواد التي ترتبط بالمنهج الدراسي.

2- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير مصادر المعلومات، وحفظها وتنظيمها وتيسير سبل الإفادة منها.

3- إقامة المعارض والأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي ودعم ثقافة الطلاب والباحثين.

---

(1) عبد اللطيف صوفي: مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات.- منشورات جامعة قسطنطينة، 2001.ص 104.

(2) أبو الفتوح حامد: المدخل إلى علوم المكتبات.- الإسكندرية: دار الثقافة العلمية،2001.ص52.

وظائف المكتبات الجامعية:

تنبع وظائف المكتبات الجامعية من أهداف الجامعة ووظائفها، ولعل أهم وظيفة رئيسية للمكتبة الجامعية هي تجميع أوعية المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة تجميعا واعيا هادفا، وإعداد تلك المصادر فنيا بحيث يسهل على المستفيدين من المكتبة الوصول إليها بأسرع وقت وأقل جهد، ولا يقف دور المكتبة الجامعية عند هذا الحد بل تتعداه إلى القيام بالدور التعليمي لاستخدام مقتنياتها استخداما فعالا وجيدا للحصول على المعلومات وطرق استرجاعها.

ويمكن تقسيم الوظائف التي تقوم بها المكتبة الجامعية إلى فئتين رئيسيتين هما:[1]

أولا: الوظائف الإدارية: مثل

أ - تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.

ب- الاتصال بالمسئولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.

ج- اختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

ثانيا: الوظائف الفنية: مثل

أ - بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.

ب- تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التكنولوجيا المناسبة.

---

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب،1978،ص 30.

ج- تقديم خدمات المعلومات للدارسين والباحثين وتيسير سبل الإفادة من المقتنيات وأوعية المعلومات.

ولا شك أن هذه الوظائف وما ينبثق عنها من أنشطة بحاجة إلى أساليب ونظم إدارية تكفل جودتها وتنظم حركتها وهو ما يقصد به إدارة المكتبات ومرافق المعلومات التي تتمثل في عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة بالمكتبات ومرافق المعلومات، واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك للحصول على أكمل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبهذا المفهوم تعد الإدارة أداة تطوير المكتبات ومرافق المعلومات ووسيلة تقدمها ورقيها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

إدارة المكتبات الجامعية وأهدافها:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

أهداف إدارة المكتبات[1]:

1- تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانات المتاحة.

2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيا بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

4- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوي الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.

5- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية، وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين أوعية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.

---

(1) ربحي مصطفي عليان.- إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.- عمان: دار صفاء، 2002 ص 25.

8- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز على كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط.

9- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:

1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.

2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.

3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها.

4- الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة.

5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات.

6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبني.

7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.

8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.

9- إعداد الميزانية وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.

10- ترؤس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسئولة.

إدارة المكتبات ومميزاتها[1]:

أولا: تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها.

ثانيا: إدارة المكتبات تعمل في إطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي، المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

ثالثا: العمل الإداري في المكتبات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة، ورئيس القسم، ورئيس الشعبة...

رابعا: إدارة المكتبات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار البيروقراطية بمعني الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.

خامسا: إيجاد نوع من التوازن بين مظاهر الإدارة الرسمية وغير الرسمية.

سادسا: تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وتكف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية:

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض

---

(1) ربحي مصطفي عليان.- مقدمة في علم المكتبات والمعلومات ص 313.

أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وعلي ذلك فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على[1]:

- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة.
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة.
- توفير الميزانية الكافية.

وفيما يلي عرض سريع لتلك الوظائف، يعقبه التركيز على اللوائح كمدخل لتحليل لوائح العمل بالمكتبات الجامعية الذي هو موضوع هذه الدراسة.

أولا: التخطيط:

طبيعة التخطيط:

يمكننا القول بأن التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف والسياسات، وقواعد العمل والبرامج والإجراءات الخاصة بمستقبل المنظمة، حيث تقوم عملية التخطيط على الاختيار من ين عدة حلول بديلة لموقف معين، وهو الوظيفة الأولى للمدير حيث يقوم بدراسة جميع الحلول المتاحة وتجميع الحقائق والبيانات ودراسة النتائج المتوقعة من كل حل ثم اختيار أحسن الحلول ووضع خطة منظمة لتحقيق أهداف محددة بطريقة معينة، وهي تسبق ما عداها من الوظائف الأخرى، كالتنظيم والتوجيه

---

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة.- القاهرة: مكتبة غريب، 1978.ص 77

والتنسيق والرقابة[1]. والتخطيط ببساطة هو "الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل"، ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة[2].

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عدم اليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تنوع الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، وتعتمد سلامة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توافرها بشان الموقف المعين ودرجة الدقة المتوافرة لهذه المعلومات.

والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط، وكيف تحصل عليها ثم كيف تستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فإن النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون أهداف واضحة.

والتخطيط كوظيفة إدارية يتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط وفي درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها.

---

(1) Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010. p21.

(2) صبيح إيهاب محمد رزيق. الإدارة الأسس والوظائف.- الإسكندرية: دار الكتب العلمية،2001 ص 17.

وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ ألا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط الموضوعة كما أنه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف، تظهر اختلافات ظاهرة في أساليب أداء هذه الوظائف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي.

1- مفهوم التخطيط[1]:

التخطيط جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ومجال وجهد محددين. ويقصد به بإيجاز عملية التنبؤ بالمستقبل بصفة عامة، ومن المنظور الإداري فإنه يعنى:اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في الأجل الطويل والأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف "

ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية، وكل الوظائف الإدارية إنما تسعى لتحقيق الخطة وإنجازها. وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية. والناتج الأساسي لعملية التخطيط هو الخطة التي تعتبر أساس العمل، حيث تصف الأنشطة التي يجب القيام بها وكيفية وتوقيت ذلك القيام.

---

(1) عثمان غنيم. التخطيط: أسس ومبادئ عامة.- عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2006م.، ص 27.

ولقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط والتفريق بينه وبين أنواع الأنشطة الإدارية الأخرى، فيعرفه البعض بأنه "هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته " ويركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل.

ونستخلص من هذه التعاريف الآتي:

أن التخطيط يهتم أولا بالحقائق ويستخدمها في التأمل وربطها ببعضها البعض لتكوين النشاط الضروري لإنجاز النتائج التي تؤدي إلى بلوغ الغايات المطلوبة، فالتخطيط الفعال يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها على ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق، ويتم وضع الأنشطة بحيث يمكن استبعاد المعوقات القائمة أو التأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط وتم إعداد الإمكانيات للتغلب عليها.

والتخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التأملي وتصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك، ومن الطبيعي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولابد أن يضع تفكيره الخلاق في شكل خطط. ويهتم التخطيط بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة، عن طريق التخطيط نحاول التطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد التتابع المنتظم لتحقيق الهدف.

وينطوي التخطيط بصفة أساسية على عملية الاختيار، فالمشاهد أن هناك دائما أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمل معين ويرمي التخطيط إلى اختيار أنسب

الطرق الملائمة، من بين الطرق والوسائل المتاحة. والواقع أن التخطيط لا يقوم ألا مع وجود البدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية اتخاذ القرارات.

2- أهمية التخطيط وخصائصه:

يعزز التخطيط من القدرة على التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهتها، ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة، أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تسلكه المنظمة في المستقبل ويمكننا اختصار دواعي التخطيط في الأسباب التالية(1):

1- **مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:** أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد مما ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها:

- أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أكمل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح

(1) عبد الغفار حنفي. اساسيات تنظيم وإدارة الاعمال.- الإسكندرية: دار الجامعة،2004.ص 173.

عملية التخطيط أسهل وأيضا بعدما يتحدد الإجراء المناسب فإن الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.

- وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغير وإبعاده فلازالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات، لان هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فإن التغيير لا يحدث بطريقة فجائية.

2- **التركيز على الأهداف:** تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركز الاهتمام عليها والخطط الشاملة للمنظمة والمعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعاون وتقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشدا في ذلك بالأهداف المحددة.

3- **الترشيد:** يقصد به، الاقتصاد في الأداء ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل، والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير المتعاونة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تمليها الضرورة.

4- **تسهيل الرقابة:** تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكن أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين، دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحددها الخطط.

خصائص التخطيط:

من أهم خصائص التخطيط ما يلي:

1- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها.

2- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح، حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

3- يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.

4- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

5- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

6- يجبر التخطيط المدير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية.

7- يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك.

هذا ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل بدون تخطيط مسبق، والتخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات بما يجري عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به، في سلسلة خطوات تنتهي بتحقيق الأهداف.

ويعتبر التخطيط كذلك وسيلة تهدف إلى مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، وهو عملية مستمرة، فبالانتهاء من خطة أو برنامج يؤدي إلى وضع خطة أخرى أو تنفيذ برنامج جديد. وللتخطيط تعريفات كثيرة تختلف باختلاف زاوية النظر إليه، لعل أنسب تعريف لهذه الدراسة هو أن التخطيط عملية "تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية للأنشطة المختلفة، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة".

ومن خلال التعريف السابق يتضح لنا أن الخطة تشتمل على العناصر التالية[1]:

1- **الهدف:** وهو النتيجة المراد تحقيقها.

2- **السياسات:** وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.

3- الإجراءات وربطها بالزمن: وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية "أي وقت البدء ووقت الانتهاء".

---

(1) Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010.p 23

4- الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

5- الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.

وعادة ما يتم رسم الخطة بناء على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية. ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائما لرسالة المؤسسة. وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات، والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة:

1- البساطة والوضوح.

2- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلا للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين، وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محددا بزمن معين.

3- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ.

4- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود.

5- المرونة.

6- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها.

7- الشمول.

أما فوائد التخطيط فهي[1]:

1- يساعد على التفكير المنظم.
2- يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه.
3- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
4- يساعد على تخفيض التكاليف.
5- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية.
6- التقليل من وقت إنجاز العمل.

التخطيط بالمكتبات الجامعية:

يعد التخطيط بالمكتبات هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يرتكز على بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة، وتعتبر الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الكوادر المتاحة بكفاءة وفاعلية. وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، كما أن الأهداف تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية.

ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة للمكتبة، وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل والتي توضح رؤية المكتبة ورسالتها، يتم تحديد الأهداف قصيرة الأجل على مستوي الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف القصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا.

---

(1) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008.ص 85.

والتخطيط يؤثر في جميع المهام والعمليات التي تتم في المكتبات، كما أن أساليب التخطيط كثيرة ومتنوعة، وتنبثق أساسا من الخبرة بالبرامج والميزانيات والرقابة، وتحديد خطوط خدمات وأنشطة المكتبة(1).

ويكتسب التخطيط أهميته في المكتبة الجامعية مما يلي:

1- يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة الجامعية بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين وجهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

2- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى، من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أكمل، لأنه يعد حجر الأساس لهذه الوظائف.

3- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانات والموارد المتاحة للمكتبة، من موارد مادية وبشرية.

4- يساعد التخطيط على خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة، وذلك من خلال تحديد هذه الأنشطة بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها، والزمن اللازم لانجازها، وبالتالي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

5- يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي، لدي العاملين في المكتبة، ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم، وذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم، وكيفية تنفيذه.

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.- القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 36.

6- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، ويضيق من دائرة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأن الخطط ما هي إلا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.

7- يساعد التخطيط المكتبة على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

8- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم، وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.

عناصر التخطيط في المكتبة الجامعية[1]:

تتبلور العملية التخطيطية في عدد من العناصر يمكن تناولها كما يلي:

1- تحديد الأهداف:

يرتكز التخطيط على بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة ومتابعتها، والإمكانات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الأهداف العامة بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، فضلا عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون

(1) عمر همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- الأردن: مؤسسة الرؤي الحديثة، 2001. ص 112.

بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، وهكذا نجد أن الأهداف محور أساسي للتخطيط.

ويجب التركيز على ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح، وعلي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة، وكذلك أهداف مختلف الأنشطة والعمليات، وتحديد مجالات المسئولية في شكل نتائج متوقعة، وأن يكون هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأهداف العامة والفرعية.

وبعد تحديد أهداف المكتبة طويلة الأجل، يتم تفريغها إلى أهداف للعمليات قصيرة الأجل على مستوي الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف قصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا من حيث نظامها وقياسها.

2- وضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل:

السياسات هي مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات، وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل. والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، وهي لا تخبر الآخرين ماذا يعملون، ولكنها تحدد المنطقة التي سيتخذوا قراراتهم داخلها.

ونظرا لأن السياسات تقدم إرشادات محددة، وتعكس الرغبات الإدارية العامة فإنها تساعد في تحديد الأعمال التي ستتبع، كما أنها تقدم الأساس للإجابة عن الكثير من التساؤلات في العمل. وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة.

مفهوم السياسات policy [1]

يعرف مفهوم مصطلح "السياسة policy" بأنها الطريق أو الدليل لانجاز العمل، ويربط المنظمة كمكتبة بالأهداف المحددة حيث توفر التوجيهات والحدود التي يجب إتباعها في الأداء، وبذلك تعتبر السياسات العامة مرشدا ومساعدا في عمليات اتخاذ القرارات على كافة المستويات والأنشطة، ويتشكل الإطار العام للسياسة من مجموعة قواعد عامة تضعها الإدارة العليا سواء في المكتبة أو مرفق المعلومات أو المنظمة أو المؤسسة الأم التي تتبعها هذه المكتبة كالجامعة أو المعهد أو المصلحة على سبيل المثال لا الحصر.

وتختص هذه القواعد العامة المشكلة للسياسة بتوجيه وضبط أداء العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والإشرافية. وبذلك يمكن تشبيه السياسات العامة بالخريطة التي تبين النهج أو المسار المطلوب إتباعه، مما يساعد في تقليل اعتماد المؤسسات الإدارية الأدنى على المستويات الأعلى، وينعكس ذلك على توفير وقت وجهد العاملين ويزيد إنتاجيتهم.

ويعبر عامة عن السياسة في صورة بيان أو لائحة تتضمن المهام والأعمال والمبادئ أو القواعد العامة لأدائها، وتعتبر السياسة نقطة ارتكاز لكل الجهود التي تحدث في المكتبة أو مرفق المعلومات، ولا تقتصر السياسة على نوع واحد من التوجيهات، بل تشبه الأهداف والخطط حيث تتدرج في النوع والأهمية طبقا لأولويات الأنشطة التي تعدلها.

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية،1990. ص 135

واللوائح هي مجموعة القواعد المكتوبة التي تحكم العمل داخل المكتبة وتحدد العلاقات بين المكتبة والهيئة الأم التابعة لها، والعلاقة بين المكتبة كمؤسسة والعاملين فيها كأفراد، وكذلك العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض، والعلاقة بين المكتبة والمستفيدين منها(1). واللائحة هي التي تحكم العمل داخل المكتبة كمؤسسة فردية(2).

وعلي الرغم من وضوح معني السياسة كما سبق عرضه، ألا أن الكثيرين يخلطون بين السياسة والهدف والإستراتيجية ويشيرون إلى السياسة على أنها خطط أو أدوات أو اتصالات وما شابه ذلك. هذا الخلط والتباين في تحديد معني السياسة يظهر في إجابات المديرين عن هذا المعني كما يلي في هذه العبارات المستمدة من إجاباتهم:

- الاهتمامات الواسعة أو التوجهات أو الفلسفات.
- المبادئ والأهداف.
- الأهداف الطويلة الأجل المؤثرة على الخطة الشاملة.
- أدلة للتفكير والعمل.
- أدلة انجاز ثابتة وطويلة الأجل أعدت لترشيد اتخاذ القرارات.
- معايير عامة غير معرضة للتغيرات الدائمة.
- الأعمال والإجراءات.

---

(1) شعبان عبد العزيز خليفة. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997. ص41.

(2) شعبان عبد العزيز خليفة. تشريعات الكتب والمكتبات والمعلومات في مصر.- مج 1.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،1997. ص 25.

ويلاحظ أن بعض هذه التعاريف تتضمن إجراءات أو قواعد تفصيلية على الرغم من أن السياسة تشتمل على قواعد عامة واسعة في مداها عن المفهوم الضيق للإجراءات.

خصائص السياسات بالمكتبات:

عند رسم سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات يجب أن يراعي في هذه السياسات الخصائص أو الصفات التالية[1]:

1- التحديد الواضح والصريح حتى يمكن تفهمها والاستيعاب الكامل لها حتى لا تقبل التفسيرات والآراء المتنوعة.

2- الواقعية وإمكانية التطبيق.

3- الثبات والاستقرار ولا تتغير بهدف التغيير في حد ذاته، ولا يعني ذلك الجمود الذي يعوق إدخال الأفكار المتجددة والمتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.

4- العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات وعدم التحيز في مواقف معينة أو لأفراد مستخدمين معينين.

5- الارتباط بالأهداف العامة والأساسية التي تخدمها هذه السياسة.

6- عدم التنافي مع الأعراف والتقاليد والقيم التي يتمتع بها الأفراد الذين تخدمهم المكتبة أو مرفق المعلومات في المجتمع.

---

(1) Nasri, William Z. (ed.), Legal issues for library and information managers, New York: Haworth Press, 1987.p54

7- عدم التعارض مع السياسات العامة والقوانين السائدة في المجتمع أو الدولة.

8- الترابط مع السياسات الأخرى سواء الراسية أو الأفقية منها.

أسس وضع السياسات:

تستمد سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات من الأهداف التي حددت سلفا وفي العادة تتبع هذه السياسة من سياسة اكبر واعم، أو من تفويض صادر من المنظمة الأم أو من سياسات قطاعات المجتمع والدولة عند توافرها، وعند وضع سياسات المكتبة يجب الاسترشاد بالأسس التالية:

1- تحليل رسالة وأهداف المكتبة أو مرفق المعلومات للتأكد من مدي إمكانية تحقيقها.

2- تحديد أنماط السلوك التي يجب أن تتبعها وتتمسك بها إدارة المكتبة أو مرفق المعلومات.

3- تقرير نوع الخدمات التي ستوفرها المكتبة ونوعية الجمهور أو المستفيدين من هذه الخدمة.

4- وضع خطوط الوظائف أو الأنشطة الرئيسية داخل المكتبة أو مرفق المعلومات.

5- تحديد وجهة نظر المكتبة في معاملاتها مع جمهور المستفيدين في البيئة المحيطة بها.

6- إقرار المبادئ التي تحكم جهود القوي العاملة وتزيد إنتاجيتها.

7- فحص السياسات بصفة مستمرة ودورية للوقوف على مدي صلاحيتها أو وجود تعديل في مسارها.

ويلاحظ أن إعداد السياسات يجب أن يتم على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** تجمع فيها البيانات والمعلومات عن العلاقات التي يجب أن تحدد القواعد العامة لتنظيمها.
- **المرحلة الثانية:** تصاغ فيها هذه القواعد العامة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها صيغت.

أنواع السياسات:

يمكن تصنيف السياسات في المكتبة أو مرفق المعلومات في المجموعات التالية:

أ - مجموعة السياسات العامة التي تشرح المبادئ والأهداف التي تقوم عليها المكتبة بصفة عامة.

ب- مجموعة السياسات الرئيسية وهي إما:

- سياسات خارجية تشرح السياسات العامة تجاه جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة والمتعاملين معها.
- سياسات داخلية تتصل ببناء مجموعات المصادر وتحديد قواعد الخدمات الفنية ومواصفات القوي العاملة وأسس التمويل.

ج- مجموعة سياسات الإدارات التي تشرح السياسات الرئيسية فيما يتعلق بتفاصيل العمل في كل إدارة من وحدات التنظيم في المكتبة.

ولكل مجموعة من هذه المجموعات نوعا خاصا من التوجيه والرقابة وتتأثر كل سياسة عند تطبيقها، أو تنفيذها بباقي السياسات الأخرى في المكتبة.

وفيما يلي شرح أنواع السياسات:

أ- السياسات العامة:

تتصل هذه السياسات العامة بكل أنشطة المكتبة، وتتوقف على هذه السياسات باقي السياسات الأخرى. وينص على هذه السياسات في قانون أو تأسيس المكتبة، وبذلك تتصل بالفكرة أو المبادئ العامة التي على أساسها تنشأ الأهداف التي يسعي لتحقيقها.

ومن الملاحظ أن لكل مكتبة فكرة رئيسية أدت إلى المعني من الإنشاء ومزاولة النشاط، وتعتبر هذه الفكرة أمر حتمي لقيام المكتبة حيث تتميز بما يلي:

- جوهرية المعني والمضمون.
- الملاءمة مع الظروف القائمة المحيطة بها.
- الارتكاز على أساس من الحقائق.

كما تشتمل السياسة العامة أيضا على مجموعة المبادئ العامة التي تشرح الفكرة من الإنشاء وتحدد مدي السلوك في معاملات المكتبة، مع البيئة المحيطة والمتعاملين معها، هذه المبادئ العامة يجب أن تحدد بكل دقة ووضوح وتصبح من مقومات تواجد المكتبة.

وفيما يلي مجموعة المبادئ التي تبني عليها سياسة المكتبة:

- توفير مصادر المعلومات المطلوبة لجمهور المترددين والمتعاملين وتقديمهما لهم في الوقت المناسب.
- إتاحة الاطلاع الداخلي والإعارة الخارجية للقراء بغض النظر عن الجنس والسن واللون والعقيدة.

ويعتبر تحديد أهداف المكتبة من الأساسيات المحركة لكل جهود المكتبة في الإطار المخطط له. وتشمل السياسة العامة على تلك الأهداف المحددة التي تسعي المكتبة لتحقيقها، كما قد تتضمن السياسة العامة على بيان عام بالخطط العامة.

ب- السياسات الرئيسية:

تكون هذه السياسات أكثر تفصيلا من السياسات العامة السابق الإشارة إليها، وتوفر هذه السياسات الرئيسية النهج والأسلوب المناسب الذي يجب أن يتبعه المسئولين في تحقيق ما اشتملت عليه السياسة العامة من آراء ومبادئ وأهداف.

وتتوقف السياسات الرئيسية على طبيعة ونوع العمل بالمكتبة، وتصف السياسات الرئيسية إلى سياسات رئيسية داخلية أو خارجية، وتختص السياسيات الرئيسية الداخلية بكل ما يتصل بأنشطة ووظائف المكتبة من حيث بناء مجموعات مصادر المعلومات والمعالجة الفنية لها وخدماتها من حيث الاطلاع والإعارة والبث للمعلومات، أما السياسات الرئيسية الخارجية فترتبط بعلاقات المكتبة مع البيئة الخارجية المتواجدة فيها. وبذلك تتأثر بجمهور المستخدمين والتشريعات والقوانين الحكومية المنظمة.

ج- سياسات الإدارات:

تتعلق سياسات الإدارات بالأنشطة المعينة التي تنفذ بالمكتبة

وعلي ذلك فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على:

- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة
- توفير الميزانية الكافية.

فوائد السياسات:

للسياسات فوائد ومزايا عديدة أهمها:

- زيادة الثقة في اتخاذ القرارات وفقا لما هو مرسوم في السياسات.
- التنسيق بين العاملين فيما يتعلق بالأداء.
- تعتبر وسيلة رقابية لمدي تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

- توضيح الإجراءات والخطوات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.
- تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها.
- وضع برنامج زمني لانجاز العمل.
- إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- إقرار الخطة وتنفيذها.

3- الإجراءات:

إذا كانت السياسات تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله فإن الإجراءات تذكر الخطوات التفصيلية التي يتم بها تنفيذ الأعمال، فالإجراءات هي "طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية"، والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.

فوائد الإجراءات:

يعتبر إقرار الإجراءات من حتميات الأمور في الإدارة للأسباب الآتية:

- أن الإجراءات تسعي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق ضبط الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها في التنفيذ.
- إن الإجراءات وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات.
- إن الإجراءات وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات.

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة.
- أن تكون مكتوبة
- ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة وأهدافها.
- أن تكون ممكنة التطبيق.
- أن تكون مبسطة إلى أقصي درجات التبسيط.

4- اتخاذ القرارات:

أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بديل أو أكثر حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، حيث تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر" وينظر علماء الإدارة إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها أهم عنصر في إدارة أي مؤسسة، فاتخاذ القرار هو جوهر عملية القيادة.

وعملية اتخاذ القرارات تتمثل في اختيار بين أكمل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، واختبار كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسئولية والبت في الأمور، وتزداد هذه المهمة تعقيدا كلما زاد حجم المؤسسة التي يديرونها. ويجب أن يكون اتخاذ القرار في أي مؤسسة هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تتم في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين.

مسئولية التخطيط بالمكتبات:

يمكن أن يقوم بالتخطيط في المكتبة، مجموعة من العاملين والمدراء تتمثل في الفئات التالية:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطي.
- فريق التخطيط أو فرق التخطيط التي يتم تشكيلها لذلك.

ميادين التخطيط في المكتبات الجامعية:

لما كان التخطيط في المكتبات – كغيرها من المنظمات- منهجا عقلانيا منظما من التفكير والتعامل مع الأمور فإن ميادينه تشمل جميع النواحي، الاقتصادية والمادية والبشرية، وفيما يلي عرض لميادين التخطيط الرئيسية بالمكتبات:

أ - **التخطيط الاقتصادي:** تعاني المكتبات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة نتيجة لانخفاض ميزانيتها، مما يدعو إلى ضرورة التخطيط المالي لتنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل، وإعداد خطط تنموية شاملة والدخول في استثمارات وإقامة أنشطة تؤدي إلى استقطاب موارد إضافية للمكتبة.

ب- **التخطيط التنظيمي:** ويقصد به تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة، وبيان سلطاتهم، وذلك درءا للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار، بغرض تحقيق الأهداف، وذلك بطرق عديدة مثل تبسيط الإجراءات وتوصيف الوظائف وتحليلها، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال.

ج- **تخطيط القوي العاملة:** ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى ضمان حصول المكتبة على الأفراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية وخدمات

المعلومات المختلفة، ويتضمن ذلك تحديد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وعددهم، وتدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة للقيام بتلك الأعمال.

ثانيا: التنظيم

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟

والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسئوليات، وتنسيق الجهود والقدرات نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن، وبأقصى إشباع ممكن لكل المستفيدين من الخدمات.

والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسئولياته.

مفهوم التنظيم[1]:

يقصد بالتنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، التطبيق العملي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها، وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها، سواء في محيطها الداخلي – بين عمالها وموظفيها – أو محيطها الخارجي – مع المجتمع الذي تتعامل معه- كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعا يكفل سرعة العمل وتدفقه، كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين، وتحديد العمل اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم.

ويتلخص التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي، أي تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات إدارية، بشكل يمكن من خلاله إسنادها إلى أشخاص، بغرض تحديد المسئولية في شكل مجموعة من الواجبات، وإعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات، وربط المناصب الإدارية المختلفة ببعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية، بقصد تنسيق المجهود الجماعي وتنمية الهيئة الإدارية.

والتنظيم عملية مستمرة،- حيث تقوم الإدارة بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وإدخال التعديلات المستمرة عليه والتطوير المستمر له- تهدف إلى أن تكون الأهداف الفرعية للمؤسسة متناسقة مع الهدف الرئيس لها، وتقسيم العمل على أساس انه الوسيلة المثلي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات

(1) على شريف. إدارة المنظمات الحكومية.- الإسكندرية: الدار الجامعية،2003.ص251.

والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام بشكل عام.

أهمية التنظيم[1]:

تلقى دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من أثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظماتهم، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة. وتتمثل أهمية التنظيم فيما يلي:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أفراد المؤسسة، وبذلك يسند لكل فرد عملا معينا مما يعني حصر وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره.
- يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

---

(1) حنفي، عبد الغفار، " أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، 2006 م. ص 223.

- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما ييسر الاتصال الإداري وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري.
- يهيئ التنظيم الجو المناسب لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم.

أهداف التنظيم:

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها وبكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين بها، وتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، وبأقصى كفاءة ممكنة. ويمكننا صياغة أهداف التنظيم فيما يلي:

1- **تقسيم العمل:** وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.

2- **التنسيق والتعاون:** من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنينها والمحافظة عليها.

3- **التسيير التلقائي:** إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

4- **تنمية الفاعلية الفردية:** الهدف الأكبر من التنظيم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع

5- **سهولة القيادة:** إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة،

تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6- **البقاء:** إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7- **تحقيق الاستقرار:** لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8- **التفاعل أو المشاركة أو التعامل:** ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

ويعرف التنظيم في المكتبات بأنه "الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال وإقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة من تحقيق الأهداف المحددة لها مسبقا"[1].

---

(1) عبد الغفار حنفي. أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية.- الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006م. ص 233.

خطوات عملية التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية، وهي:

1- تحديد أهداف المؤسسة.
2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.
3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"
6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.
7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسيا، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقيا.
8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.
10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

فوائد التنظيم:

يقدم التنظيم للمكتبات فوائد كثيرة منها:

1- يحقق التنظيم الجيد أكمل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.
2- يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

3- التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.

4- يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة قادر على معرفة الأنشطة التي يجب أن يقوم بها وكذلك معرفة موقعه ومكانه بالتنظيم العام.

5- يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبة.

6- يساعد التنظيم في تيسير واجبات الإدارة والمدراء، ويسهل عملية الإشراف والرقابة.

خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات[1]:

يعتبر التنظيم الإداري أكثر وظائف الإدارة تطبيقا في المكتبات، حيث يعمل على تجميع المسئوليات والوظائف، في وحدات معروفة، تساعد على انجاز الأعمال، وبالتالي تحقيق الأهداف، واعتماد خطوط الاستشارات الفنية، وقنوات السلطة وابتكار أدوات للتنسيق، وتطوير المستويات التنظيمية عندما تنمو المكتبات.

ويجب أن يراعي التنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيما جيدا، وللتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيما يلي:

1- **التوزيع الجيد للأعمال:** حيث يؤدي توزيع الأعمال توزيعا جيدا إلى التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة، منعا للتكرار والازدواجية وتصارع الأدوار، حيث يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلا على جودة التنظيم وفاعليته.

2- الاتصال الفعال: يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 37.

وفعاله تكفل تدفق المعلومات من أدني مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق.

3- **الإفادة من التخصص:** حيث يساعد التنظيم الإداري الجيد للمكتبة، في تطبيق مبدأ التخصص في العمل، بأن يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به على أكمل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

4- **تحقيق التعاون بين العاملين:** يوفر التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسئولة انجاز العمل المنوط به على أكمل وجه، وبالتالي تتكون لدي الفرد روح التعاون في سبيل تحقيق الأهداف، حيث تجتمع منظومة الأعمال كلها على أكمل وجه.

5- **مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة:** التنظيم الإداري الجيد هو الذي يراعي الظروف والتغيرات المحيطة بالمكتبة، ويضع الأساليب والطرق المناسبة للتعامل معها.

أنواع التنظيم في المكتبات[1]:

1- التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم التكويني الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد، ويوزع الاختصاصات، للوصول إلى بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات على المستوي التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج

---

(1) مدحت محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز.- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008م ص 85.

لأعلى في شكل أقسام وإدارات، حتى قمة التنظيم حيث تتركز سلطة شخص يمارس السلطة الإدارية العليا. ويأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

أ- التنظيم الرأسي:

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعا بالمكتبات، حيث تتكون المكتبة من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها ارتباطا رأسيا، ويتخذ التنظيم شكل الهرم، في قمته مدير المكتبة، ويليه مساعدوه، فرؤساء الأقسام. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسئولية محددة، كما يمتاز أيضا بسرعة اتخاذ القرارات والبت في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مثالب التنظيم الرأسي تركيز جميع السلطات في يد المدير، مما يحمله أعباء قد ترهق كاهله، كما تتطلب منه معرفة وثقافة، وتحتم عليه القدرة على فهم مختلف الأمور الإدارية والتفاعل معها، ويؤخذ عليه أيضا إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص.

ب- التنظيم الوظيفي:

ويرتكز التنظيم الوظيفي على أساس التخصص في تقسيم العمل وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبة إلى إدارات وأقسام ووحدات إدارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد.

الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام) للمكتبة واللازمة لتحقيق الأهداف وخطوط السلطة ومواقع

تنفيذ للقرارات الإدارية: ولابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة من البقاء والنمو.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة بمراحل مختلفة من أهمها:

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة، للمساعدة في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

2- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح.

3- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسة وفرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات – أقسام) بما يتناسب مع الإمكانات والموارد المتاحة.

4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط الواجب توافرها في الفرد لشغلها.

5- تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بغرض تحقيق التنسيق والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، تحقيقا للتنسيق والتعاون ومنع الازدواج والتداخل.

6- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة.

7- إعداد خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي للمكتبة.

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات الجامعية:

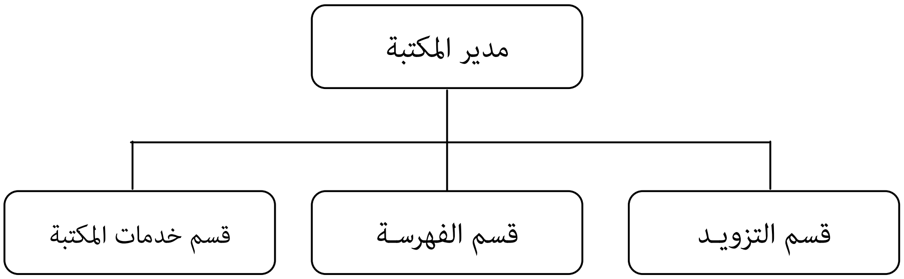
يقصد بالتقسيم التنظيمي، تقسيم أوجه نشاط المكتبة وأعمالها وتجميعها في

وحدات تنظيمية معينة، وهناك عدة طرق لتنظيم العمل بالمكتبات الجامعية من أهمها:

1- التقسيم على أساس الوظيفة:

يعد التقسيم على أساس الوظيفة من أكثر طرق التنظيم شيوعا في المكتبات، ويتم بناء عليه إنشاء إدارات وأقسام، يتولي كل منها وظيفة أو عدة وظائف، ويمكن تقسيم الوظيفة إلى وظائف فرعية.

ومن أهم مزايا التقسيم على أساس الوظيفة، التأكيد على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة، وجمع المتخصصين في كل قسم مما يؤدي إلى كفاءة العمل وجودته، ويسهل عمليات الإشراف ويمنع الازدواجية والتداخل في العمل ويقلل درجة الصراع التنظيمي. ويؤخذ على هذا التنظيم المركزية الزائدة وصعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحيانا.

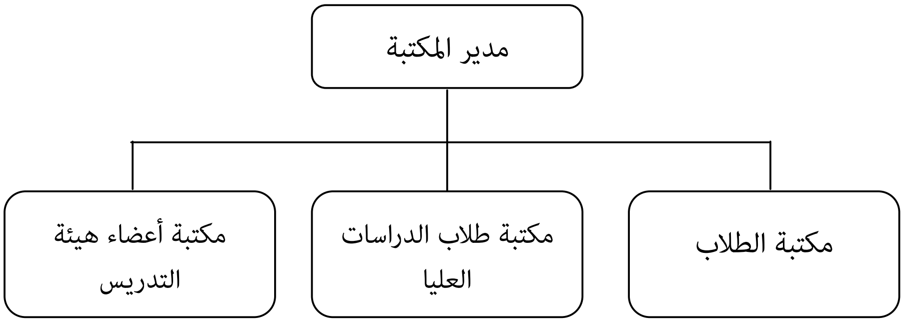


2- التقسيم على أساس فئات المستفيدين:

يعد المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة، لذا يمكن اعتباره أساسا

للتقسيم التنظيمي للعمل، وفي المكتبات الجامعية قد يكون هناك قسم للطلاب وقسم لطلاب الدراسات العليا وقسم لأعضاء هيئة التدريس.

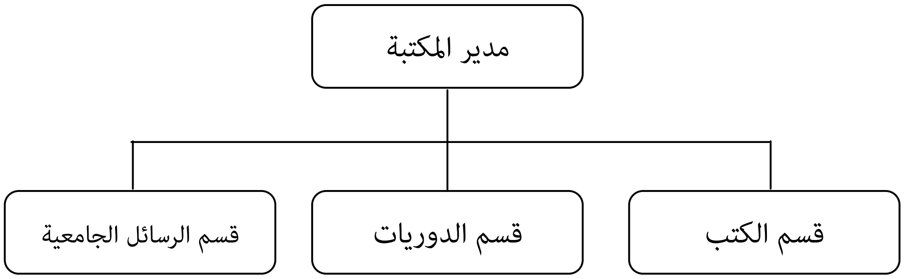
ويمتاز هذا النظام بأنه يتيح تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، إلا انه يؤخذ عليه احتمال عدم وجود مستفيدين في أوقات معينة مما يمثل إهدارا للقوي البشرية بقاعات معينة وضغط عمل بقاعات أخرى.



3- التقسيم على أساس أشكال أوعية المعلومات:

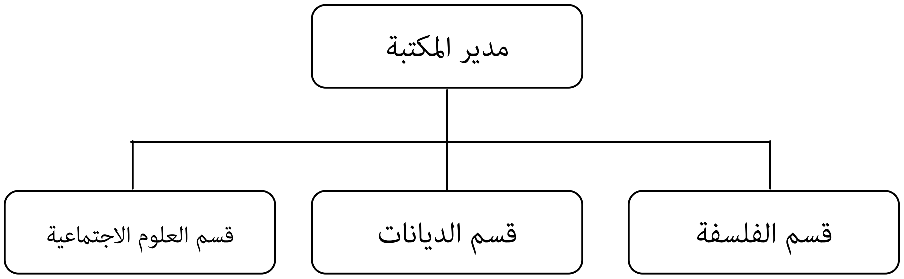
تستخدم كثير من المكتبات الشكل الذي تظهر فيه أوعية المعلومات كأساس للتقسيم التنظيمي، حيث يتم تقسيم المكتبة إلى أقسام لكل نوع من أوعية المعلومات، حيث يكون هناك قسم للكتب وآخر للدوريات وثالث للرسائل وهكذا...

ومن مميزات هذا التقسيم انه يساعد على تكوين مجموعات متوازنة في شتي أشكال أوعية المعلومات، ألا أنه يؤخذ عليه تكرار العمليات للأوعية المختلفة مثل إجراءات الشراء.



4- التقسيم على أساس الموضوع:

وبناء على هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة وفقا لموضوعات أوعية المعلومات المتوافرة بالمكتبة، ويفيد هذا للتقسيم في تجميع كافة أوعية المعلومات التي تعالج موضوعا معينا في مكان واحد، مما يساعد المستفيدين في التعامل مع الموضوعات المتخصصة، ألا انه يؤخذ عليه صعوبة التعامل مع الموضوعات المتداخلة مما يتطلب زيارة أكثر من قاعة للربط بين الموضوعات المتشابكة.



5- التقسيم المركب:

ليس لزاما على المكتبات إتباع نظام معين في التقسيم التنظيمي لأنشطتها، ولكن يمكن المزج بين أكثر من نظام، وفقا لاحتياجات المكتبة ومواردها، وحاجة المستفيدين من خدماتها.

الخرائط التنظيمية:

الخريطة التنظيمية هي وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمكتبة، من حيث وحدات العمل والوظائف والاختصاصات وخطوط السلطة والمسئولية والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المكتبة.

فوائد الخرائط التنظيمية للمكتبات[1]:

1- تحديد إطار المكتبة والوحدات التنظيمية فيها والوظائف التي تتكون منها هذه الوحدات.
2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.
3- توضيح خطوط السلطة والمسئولية.
4- تعريف الوظائف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.

أنواع الخرائط التنظيمية:

1- الخريطة الرئيسية: وهي الخريطة التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمكتبة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
2- الخريطة المساعدة: وهي تلك الخرائط التي تصور الشكل التنظيمي الخاص بأحدي الإدارات أو الأقسام بالمكتبة.

أشكال الخرائط التنظيمية في المكتبات:

1- الخرائط الرأسية: وهي الأكثر شيوعا وانتشارا في المكتبات لبساطتها وسهولة إعدادها.

---

(1) نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة. الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات.- القاهرة: المكتبة العصرية، 2007م ص 93.

ثالثا: التوجيه:

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أكمل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

ولا شك أن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين، وتتوقف الكفاءة الإدارية له على مدي مهارته في التوجيه، ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

مفهوم التوجيه:

ويعني التوجيه توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسئولياته في العمل، ويمثل التوجيه أيضا الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بإصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ورفع الحالة المعنوية للمرؤوسين، والالتزام بمفاهيم القيادة بهدف الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم

وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

1- تحديد واجبات الأفراد.

2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

3- النصح والإرشاد المستمر.

4- تشجيع الأفراد.

5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

6- إصدار الأوامر والتعليمات.

7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.

أهمية التوجيه[1]

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

---

(1) محمد برهان. أنظمة المعلومات الإدارية.- عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996. ص 139.

وإذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أولم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

مبادئ التوجيه

1- **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، ألا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

2- **مبدأ وحدة الرئاسة:** كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق

ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

الأسس العامة للتوجيه:

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

1- **ضرورة تحديد الهدف:** حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2- **وحدة التوجيه:** ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- **ضرورة التعاون:** بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- **العدالة:** في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة في أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

5- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية:** كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

أدوات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة:

تعتبر القيادة أحدي الأركان الأساسية للتوجيه، ويقصد بها "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل إخلاص وحماس" ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه".

ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة:

1- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.
2- الحق في توقيع العقاب.
3- القوة الشرعية أو القانونية.
4- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.
5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

ب- الدافعية:

وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

ج- الاتصال:

لا يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم، ومدي تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال، حيث يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال بأنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ويتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أكمل.

د- اتخاذ القرار:

تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل

يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

رابعا: الرقابة:

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

وإذا كانت وظيفتي التخطيط والتنظيم تختص بتحديد الأهداف. وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التخطيط والتنظيم لا يكفيان، وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف، لابد من تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم.

مفهوم وظيفة الرقابة

الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، وتهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة، وتشمل الرقابة على الأموال والموارد والآلات والجودة والوقت[1].

---

(1) على محمد منصور. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. مرجع سابق. ص 240.

والرقابة بهذا المعني هي وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة، وان القرارات تنفذ تنفيذا سليما، وأن الأهداف المرغوبة سوف تتحقق. ويفضل أن تكون الرقابة أثناء وبعد التنفيذ حتى يتم الكشف عن الانحرافات في حينها.

أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.

2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.

3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.

4- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

خطوات الرقابة

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه فهي نفسها في كل الحالات وتتمثل هذه الخطوات في:

1- تحديد المعايير الرقابية: وهي المقاييس الموضوعية والمستخدمة لقياس النتائج

الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات. المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إرادات، معايير غير ملموسة.

2- قياس الأداء: أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أو كيفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقياس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.

3- تصحيح الانحرافات: في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيرا سليما وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقا لهذه المعايير، حتى تصحح الانحرافات وتطبق الإجراءات التصحيحية.

أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وهذا الآن أهمها:

أ- الرقابة حسب المستويات الإدارية:

نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعة

سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع من الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق ... الخ.

2- الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3- الرقابة على مستوى الأفراد: يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب- الرقابة حسب توقيت حدوثها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1- الرقابة التنبؤية: هي تحديد المشكل قبل حدوثه، فالرقابة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، يتم من خلال إجراء التعديلات في طريقة الأداء أو الخطط أو الأهداف.

2- الرقابة المتزامنة: يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي تعتمد على الإلية والعمليات الإنتاجية.

وبعد هذا العرض السريع لعمليات الإدارة وإدارة المكتبات الجامعية وعناصرها، تقتصر هذه الدراسة على تناول لوائح العمل بالمكتبات الجامعية التي تمثل القواعد التي تحكم العمل بالمكتبات، حيث تحدد السياسة العامة للمكتبة الجامعية والإطار الذي تعمل في نطاقه إدارتها وما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم بالمكتبة.

اللوائح المنظمة للعمل بالمكتبات الجامعية:

الوظيفة العامة تكليف وطني، وخدمة اجتماعية يستهدف القائم بها المصلحة العامة وخدمة المواطنين في ضوء القواعد المنظمة لذلك، وتفرض قوانين الوظيفة العامة على الموظف عدة التزامات وجب عليه أداؤها، ومجموعة من المحظورات عليه تجنبها، لأن أي إخلال من قبل الموظف تجاه عمله سوف يؤدي إلى التأثير على الخدمات المقدمة للأفراد، ومن ثم التأثير على الصالح العام.

وهناك عدة نظريات تحكم علاقة الموظف بالإدارة، أهمها النظرية التنظيمية وهي التي استقر الفقه الإداري في مصر على إتباعها، حيث تكون العلاقة بين الموظف والإدارة علاقة تنظيمية تحكمها النصوص القانونية واللائحية الخاصة

بالوظيفة العامة[1]، ويترتب على الأخذ بالنظرية التنظيمية لإدارة العلاقة بين الموظف والإدارة عدة نتائج نجملها فيما يلي[2]:

أولا: العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة تخضع لقواعد قانونية، تحكم الوظيفة العامة، وهي قواعد معدة سلفا وتمتاز بكونها عامة تسري على جميع الموظفين الذين ينتمون للفئة الواحدة.

ثانيا: ضمانات ومزايا وواجبات الموظف تستمد من القوانين والأنظمة، ويترتب على ذلك حق الإدارة في إجراء التعديل على الوظيفة العامة بإرادتها المنفردة في أي وقت، في إطار ما نص عليه القانون المنظم لتلك الأعمال.

ثالثا: يترتب على العلاقة التنظيمية، الحق للسلطة الإدارية في إصدار القرارات اللازمة لحسن سير العمل طبقا للقوانين والأنظمة دون مشاركة أو قبول الموظف، وفي الوقت نفسه لا يمنع الموظف من الطعن بهذه القرارات، بالإلغاء أو التعويض أمام القضاء الإداري.

رابعا: تتمتع الإدارة في ظل نظرية العلاقة التنظيمية، بسلطة فرض الجزاءات على الموظف الذي يخل بواجبات وظيفته، على أن تكون ممارسة هذه السلطة بهدف تحقيق مصلحة المرفق العام ووفقا للقانون.

وهكذا نجد أن النظرية التنظيمية تحدد العلاقة بين الموظف والإدارة على أساس القوانين واللوائح الإدارية التنظيمية للعمل، والقانون الإداري هو الذي يحكم العلاقات الوظيفية.

---

(1) طعيمة الجرف. القانون الإداري: أساليبه ووسائله.- القاهرة: دار النهضة العربية، 1985. ص 273.

(2) ماجد راغب الحلو. القانون الإداري.- الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1987. ص 227.

تعريف القانون الإداري

يعرف القانون الإداري بأنه "فرع من فروع القانون العام الداخلي، ويتضمن القواعد القانونية التي تتعلق،بالإدارة العامة أو السلطة الإدارية، ومن هنا يوصف القانون الإداري بأنه قانون الإدارة العامة"[1]. وينصرف المعنى الضيق للقانون الإداري إلى مجموعة القواعد القانونية الإدارية المستقلة التي تنظم نشاط الأجهزة الإدارية في الدولة، والوسائل التي تستخدمها الإدارة البشرية والقانونية والمادية،قي ممارسة نشاطها لتحقيق أهدافها ومراقبة هذا النشاط وهذه الوسائل من القضاء الإداري.

ويعرف القانون الإداري من حيث موضوعاته بأنه: القانون الذي يحكم الإدارة من نواحي تنظيمها ونشاطها ووسائلها البشرية والقانونية والمادية، وما تتمتع به من امتيازات في مباشرة نشاطها والرقابة القضائية على تصرفاتها وأعمالها[2].

وبمقتضى هذا التعريف يتناول القانون الإداري عددا من الموضوعات التالية:

1- **التنظيم الإداري:** فالقانون الإداري ينظم السلطة الإدارية أو الجهاز الإداري للدولة.

2- **النشاط الإداري:** ويتولى القانون الإداري تنظيم النشاط الإداري، وهو نشاط تقوم به السلطة الإدارية ويستهدف غايات تريد الإدارة تحقيقها.

3- **الوظيفة العامة:** حيث تحكم قواعد القانون الإداري العاملين في الخدمة المدنية.

---

(1) أنور أحمد رسلان. القانون الإداري.- القاهرة: دار النهضة العربية، 1994.ص 5.

(2) ثروت بدوي. القانون الإداري.- القاهرة: دار النهضة العربية،1974.ص 9.

4- **الأموال العامة:** يوضح القانون الإداري النظام القانوني الذي يحكم الأموال العامة، وكيفية حصول الدولة على الأموال العامة من خلال نزع الملكية للمنفعة العامة، والحماية القانونية المقررة لهذه الأموال وكيفية الانتفاع بها.

5- **امتيازات السلطة العامة:** فالقانون الإداري يبين الامتيازات التي تتمتع بها السلطة الإدارية في مباشرتها لنشاطها الهادف إلى تحقيق الصالح العام.

مصادر القانون الإداري

يقصد بمصادر القانون الإداري بوجه عام المنابع أو الأصول التي يستقي منها القانون قواعده وأحكامه والقانون الإداري كغيره من فروع القوانين الأخرى له مصادر يستمد منها قواعده وأحكامه وهذه المصادر هي: التشريع الإداري، والقضاء الإداري، والعرف الإداري والفقه الإداري، والمبادئ العامة للقانون[1].

التشريع الإداري

يقصد بالتشريع كمصدر للقانون الإداري "مجموعة القواعد القانونية المكتوبة والصادرة عن سلطة عامة مختصة، فإذا كانت السلطة العامة المختصة بإصدار هذه القواعد هي السلطة التأسيسية تكون بصدد (دستور) وإذا كانت هذه السلطة هي السلطة التشريعية نكون إزاء قانون عادي، أما إذا كانت هذه السلطة هي السلطة التنفيذية يكون لدينا نظام أو لائحة ويعتبر مشرعا إداريا بالمعنى الواسع كل صاحب اختصاص بوضع قاعدة قانونية مكتوبة، سواء كان فردا أو جماعة.

---

(1) سليمان محمد الطماوي. الوجيز في القانون الإداري.- القاهرة: دار الفكر،1979.ص 11.

والإدارة بصفتها تخضع للسلطة التنفيذية، تخضع لأحكام القانون، وللإدارة الحق القانوني في إصدار اللوائح المتعلقة بتنفيذ القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية لتوضيح ما يكتنفها من غموض، وتسهيل تطبيقها.

الأنظمة أو اللوائح:

تعرف الأنظمة بأنها القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التنفيذية على اختلاف مستوياتها وهي تقوم بوظيفتها الإدارية، ويطلق عليها في بعض التشريعات (أنظمة) وفي بعضها الآخر (لوائح أو قرارات تنظيمية).

تعريف اللوائح

اللوائح هي القرارات التي تتضمن قواعد عامة مجردة وتنظيم مراكز قانونية عامة للإفراد إما بإنشاء هذه المراكز القانونية أو تعديلها أو إلغائها، وبمعنى أخر هي القرارات التي تصدر لكي تطبق على عدد غير معين وغير محدد من الأشخاص"[1]

والقواعد التنظيمية أو اللوائح تصدر متضمنة قواعد عامة مجردة ولذا فهي لا تخاطب أشخاص بذواتهم أو شخصا بذاته وإنما تطبق على كل شخص أو الأشخاص الذين في المراكز القانونية التي توافرت فيها الشروط القانونية للقاعدة.

إذا فاللوائح الإدارية لابد وأن تصدر عن سلطة إدارية في حدود ما خول لها من اختصاصات فهي من حيث الشكل أعمال إدارية، ومن حيث الموضوع أعمال تشريعية، ولتحديد طبيعتها القانونية لا ينظر إليها من ناحية الشكل فقط – المعيار الشكلي- أو ناحية الموضوع فقط – المعيار الموضوعي- وإنما لابد من تطبيق ودمج المعيارين معا.

---

(1) معجم القانون. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.- القاهرة. 1999ص 475.

ومما تقدم يتضح أن اللائحة الإدارية تتسم بالعديد من الخصائص والسمات وتقوم أيضا على العديد من العناصر

أنواع اللوائح:

يمكن تقسيم اللوائح إلى الأقسام التالية:

1- اللوائح التنفيذية: وهى اللوائح الخاصة بتنفيذ القوانين والمشتملة على تفصيلات لازمة بوضع القانون موضع التنفيذ.

2- اللوائح الإدارية: وهى التي يكون الغرض منها تنظيم سير المرافق العامة وأيضا إنشاء تلك المرافق.

3- لوائح الضرورة: وهي لوائح يتم إصدارها إذا ما حدث ما يوجب للإسراع في اتخاذ تدابير لا تحتمل التأخير[1].

الخصائص المميزة للائحة الإدارية:

1- اللوائح الإدارية تتضمن دائما قواعد عامة تتصف بالعموم ولذا فهي تطبق على أشخاص غير معينين بذواتهم ولا يغير من طبيعة صفة العمومية في اللائحة لإمكان تحديد المخاطب بها وقت صدورها.

2- اللوائح الإدارية تتضمن قواعد مجردة: وهذا يعنى أن القرار التنظيمي لا يتعلق بحالة واحدة أو واقعة واحدة وينتهي تطبيقه بل يصلح للتطبيق على جميع الحالات المماثلة التي يمكن أن تقع بحيث لا يستنفذ القرار الإداري بتطبيقه على حالة معينة أو شخص معين وإنما يبقى ساريا لتنظيم الحالات المستجدة التي تقع في المستقبل.

---

(1) معجم القانون. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.- القاهرة. 1999ص 475.

3- أن اللوائح الإدارية تصدر عن السلطة الإدارية ولذا فهى تشكل نوعا من القرارات الإدارية: واللوائح يمكن أن تصدر عن رئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء أو الوزير في نطاق وزارته والمحافظون في نطاق محافظتهم ورؤساء المصالح والهيئات في حدود مصالحهم وهيئاتهم.

4- أن يتصف العمل الذي تأتى به اللائحة الإدارية بصفة الإلزام:ـ وبصيغة أخرى أن يكون العمل ملزم وهذا القول يعنى أن اللائحة الإدارية حين تأتى بعمل تنظيمي عام مجرد لابد وأن يكون ملزما لمن يطبق عليهم من أشخاص أو حالات.

فيتعين على السلطات الإدارية أن تلزم ذلك العمل بتطبيقه على كل من توافرت فيهم أحكامه فإذا أكتفت الإدارة عند تنفيذ القرار وتطبيقه على بعض من توافرت فيه أركانه دون البعض الأخر فإن ذلك يعد خروجا على مبدأ المشروعية وإخلالا بمبدأ المساواة بين الأفراد.

الفرق بين اللوائح والأوامر أو القرارات الفردية:

1- اللائحة أعلى قيمة ومرتبة قانونية من القرار الفردي: فاللائحة الإدارية تضع قواعد قانونيه عامة مجردة قابلة للتطبيق على أفراد لا حصر لهم وغير معينين بذواتهم وبالتالي فهي أعلى مرتبة من القرار الفردي الذي يمس فردا أو أفرادا معينين بالذات ويترتب على ذلك أنه في نطاق المراكز القانونية العامة التي تنظمها اللائحة يجب أن تحترمها القرارات الفردية الصادرة في نطاق اللائحة - القواعد العامة التي وردت في هذه اللائحة - وألا تخالفها وإلا أصبحت القرارات الإدارية المخالفة للائحة غير مشروعة وواجب إلغاءها أمام القضاء الإداري.

2- اللائحة باعتبارها تتضمن قواعد عامة مجردة فهي لا ترتب بذاتها حقوقا

مكتسبة لأفراد أما القرار الفردي فهو يمكنه ترتيب حقوق مكتسبة لأفراد بذواتهم ويترتب على ذلك أنه يجوز لجهة الإدارة سحب القرارات التنظيمية العامة سواء بالإلغاء أو التعديل في أي وقت شاءت وفقا للمصلحة العامة أما القرارات الفردية فلا يجوز سحبها أو إلغاءها حتى ولو كانت مشوبة بالبطلان إلا خلال الستين يوم التالية على تاريخ صدورها بحيث إذا أنقضى هذا الميعاد أكتسب حصانة نهائية تعصمه من الإلغاء أو التعديل مع العلم بأنه لا يجوز رفع دعوى إلغاء ضد القرار الفردي إلا من الشخص المخاطب به فقط لا غير على عكس القرار التنظيمي أو -اللائحة- فهو يكون من كل من أصابته أو انطبقت عليه المراكز القانونية الواردة باللائحة.

3- كذلك هناك اختلاف بين القرار الفردي أو اللائحة التنظيمية من حيث بدء سريان كلا منهما فنجد أن القرار الإداري الفردي لا يكون ساريا في مواجهة من صدر له أو ضده إلا من تاريخ علمه سواء بإخطاره أو إعلانه أو نشره أو أي طريق أخر من طرق العلم.

أما اللوائح التنظيمية فهي تسرى من تاريخ نشرها في الجريدة الرسمية أو النشرات المصلحية على الوجه الذي يتحقق معه إعلام ذوى الشأن بما نظمته من قرارات.

الفرق بين اللائحة والقانون[1]:

قبل أن نوضح الفرق بين اللائحة والقانون لابد وأن نذكر ما يتفق فيه كلا من الاثنين. فكلاهما يعد تشريع لكن مع اختلاف مرتبة كلا منهما.

---

(1) سليمان الطماوى. النظرية العامة للقرارات الإدارية.- الطبعة السادسة.- القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس 1991 –.ص 47

فالقرارات التنظيمية أو اللوائح تحتل درجة أدنى من القانون - التشريع- ذلك لأن التشريع يصدر عن هيئة منتخبة وهو يعد تجسيد للإرادة المساعدة للجماعة.

أما اللوائح فيقتصر دورها على إيراد الأحكام التفضيلية لهذا القانون والتشريع. ولكن على الرغم من ذلك فإن اللائحة تسير جنبا إلى جنب بجوار القانون فهي وفقا للمعيار الموضوعي تعتبر القانون فالمشرع حينما يضع قاعدة معينة فإنه مهما وصل تدقيقه لها لا يمكنه أن يحيط بجميع التفصيلات ولا يحصى دقائق الموضوع الذي يشرع فيه ويترك ذلك للسلطة التنفيذية التي يقوم بدورها بحكم اتصالها بالجمهور وقدرتها عل متابعة التغيرات الحياتية على إرساء وإعلان هذه التفاصيل وذلك في صورة إصدارها للوائح الإدارية التنظيمية.

ومما لا شك فيه أن السلطة التنفيذية هي الساهرة على تنفيذ القانون والذي بدوره يستمر لفترة طويلة. ويختلف بالتالي وسائل تنفيذه لذلك تقوم السلطة التنفيذية بوضع اللوائح الإدارية لكي تحدد شروط وضوابط القانون في حالة تغيره من وقت لآخر. وأيضا فإن من المعلوم أن تنظيم سير المرافق من عمل الوظيفة الإدارية للدولة ولذلك يجب أن يترك هذا التنظيم لمطلقه حرية الإدارة ومن أهم وسائل الإدارة في ذلك هي اللوائح الإدارية.

ومن هنا نجد أن هناك العديد من الاختلافات والفروق الجوهرية بين كلا من اللائحة والقانون فنجد في ذلك جهة صدور كلا منها وكذلك بالنظر إلى المعيار الشكلي والموضوعي إليهما وكذلك من حيث مدى رقابة القضاء ونطاق تطبيق كلا منها إلى غير ذلك من الاختلافات التي سيتم إيضاحها في النقاط الآتية:

1- المعيار الشكلي: اللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية أو عن أحدى الجهات

الإدارية التابعة لها. أما القانون فيصدر عن السلطة التشريعية وبعد استيفاء الشروط المقررة. وإقرار بالأغلبية المطلوبة في البرلمان أو مجلس التشريعي.

2- المعيار الموضوعي: اللوائح الإدارية تأتى في مرتبة أقل درجة مما في تلك المرتبة التي هي للقانون، وذلك يرجع إلى طبيعة كلا منها فيما يتناوله وعن جهة إصداره فاللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية في الدولة أو الجهاز الإداري فيها أما القانون يصدر عن السلطة التشريعية في الدولة متناولا موضوعات عامة تقوم اللائحة بتفصيلها وتنفيذها.

3- اللائحة وإن كانت تتضمن قواعد عامة إلا أنها من حيث الشكل أيضا تعتبر قرارات إدارية لذلك فهي تخضع لرقابة السلطة القضائية لضمان إنفاقها وقواعد القانون بالتالي فلا يصح أن تأتى اللائحة بقواعد تخالف ما ورد وبصحيح القانون. وإن وجد ذلك فهي تخالف بهذه المثابة مبدأ الشرعية القانونية حرى إلغائها أو سحبها أو تعديلها.

4- مجال اللائحة أضيق من مجال القانون فالسلطة التشريعية تملك حرية كبيرة في وضع القوانين ولا يخرج عن متناول سلطتها إلا ما يستبعد من الدستور صراحة، أما اختصاص السلطة الإدارية فهو اختصاص مقيد بإصدار اللوائح التي تنفذ هذه القوانين.

5- إن القانون بحكم كونه يضع قواعد مجردة لا تتناول التفصيلات أكثر دواما أما اللائحة ووفقا لطبيعتها الإدارية تتغير وفقا لمستلزمات الحياة الإدارية ومقتضيات سير المرافق.

6- اللائحة الإدارية تعبر عن إرادة السلطة التنفيذية بينما القانون يعبر عن إرادة الأمة

7- اللائحة لا يجوز لها أن تخالف نصا قانونيا أو أن تعدله أو تلغيه ولا يجوز لها أن تفسر القانون إلا في حالات معينة بينما نجد العكس فالقانون يلغى اللائحة.

ولهذا وبنوع من الإيجاز نكون أوضحنا الفرق بين اللائحة والقانون وهو الأمر الذي يأخذ إلى معرفة ما هي قوة اللائحة وقوة القانون ؟.

قوة اللائحة وقوة القانون[1]

بعد أن فرغنا في المبحث السابق من توضيح الفرق بين اللائحة والقانون- التشريع – نكون قد أظهرنا الكثير من نطاق وقوة اللائحة الإدارية والقانون – التشريع- فقد فرغنا من معرفة أن اللائحة الإدارية تأتى في مرتبة أدنى من التشريع وذلك للأسباب الخاصة بإصدار كل منهما وما تحتويه الجهة التي أصدرت اللائحة والقانون من قوة قانونية ومراكز قانونية وذلك عل الرغم من أن كلا الاثنين يعد تشريع بذاته فالقانون لابد أن يصدر عن السلطة التشريعية للدولة ممثلة في المجالس البرلمانية التي تمثل إرادة الأمة.

أما بالحديث عن اللائحة فنجدها تصدر عن الجهاز الإداري في الدولة وقوتها ونفاذها لا يتعدى القانون أو التشريع وإنما تأتى اللائحة بتفسير القانون أو لوضع تفصيلات للقانون أو التشريع القائم أو تنفيذه.

ولو نظرنا إلى كون اللائحة والقانون من جهة أخرى نجد أن اللائحة الإدارية لا تأتى مخالفة لقانون أو قاعدة قانونية مستقرة وفى حالة حصول ذلك يكون هناك إخلال بمبدأ المشروعية. ولابد من إلغاء هذه اللائحة أو سحبها أو

---

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحة. النظام الدستوري المصري – دراسة تحليلية.- الإسكندرية: منشأ دار المعارف، ص 80

تعديلها أما القانون – التشريع- فهو يأتي أعم وأشمل فيضع ويرسى مبادئ وقواعد قانونية جديدة فقد يصدر القانون يلغى في مضمونه للائحة إدارية أو لمجموعة لوائح إدارية مجتمعة، أما اللائحة الإدارية فلا تأتى بغير تفصيل أو توضيح للقانون الصادر. نلاحظ أيضا قوة اللائحة وقوة القانون في مجال أو نطاق كلا منهما.

فلقد حاول الكثير من الفقهاء وضع حد فاصل بين مجال كلا من القانون واللائحة بحيث لا يجوز لكل منهما الاعتداء على مجال أو نطاق الأخر وهذه المحاولة تتمخض عن مبدأ الفصل بين السلطات

والذي يفصل على حد هؤلاء الفقهاء وهو حالة الأفراد وكل قاعدة قانونية تقتضى مساسا بالحالة القانونية يجب أن يصدر بها قانون ويترك للائحة وضع القواعد والتفصيلات التي تقتصر على تنفيذ القانون ونجد ذلك واضحا في كتابات الفقيه الفرنسي "لاباند" فهو يفرق بين نوعين من القواعد؛ الأول: القواعد الخاصة بالحالة القانونية للأفراد والمتعلقة بذمتهم المالية، فهذه الحالة يجب أن يصدر بها قانون. أما عن النوع الثاني: وهو القواعد الخاصة بتنظيم الجهاز الحكومي الداخلي بحيث لا يتأثر بها الأفراد، ففي هذه الحالة يجب أن يصدر بها لائحة أو مجموعة لوائح إدارية لتنظيم ذلك العمل.

أسس إعداد اللوائح:

يعبر اصطلاح اللائحة عن عمل قانوني تشريعي صادر عن سلطة تنفيذية، يتضمن القواعد التفصيلية أو التكميلية اللازمة لتسيير تنفيذ القوانين حيث لا تملك السلطة التشريعية من الوقت والخبرة بشؤون التنفيذ ما يمكنها من إدماج كل القواعد التفصيلية المتعلقة بتنفيذ القوانين، في صلب القوانين ذاتها، ويتوجب

على السلطة المخول لها إصدار اللائحة مراعاة بعض الأسس عند إعدادها للوائح تنظيم العمل، يمكن إجمالها في النقاط التالية[1]:

1- أن تكون الأحكام الواردة باللائحة لازمة لتنفيذ القانون.

2- ألا يكون من شأن اللائحة تعديل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

3- ألا يكون من شأن اللائحة تعطيل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

4- ألا يكون من شأن اللائحة الإعفاء من تنفيذ القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

5- ألا تتجاهل اللائحة بعض أحكام القانون، فتضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ بعض أحكامه، وتترك البعض الآخر.

السلطة المختصة بوضع اللوائح:

تستمد السلطة التنفيذية حقها في وضع اللوائح من النصوص الدستورية التي تخول لها هذه الصلاحية، باعتبارها السلطة المكلفة بتنفيذ القوانين، وتتمتع بهذا الحق حتى إن لم ينص القانون صراحة على ضرورة إصدار لوائح.

وتكتسب اللائحة قوتها الملزمة، وتصبح نافذة بعد نشرها. وتسري بأثر فوري ولا تسري بأثر رجعي، كما قد يلجا القانون إلى تحديد تاريخ سريان اللائحة في نصوص صريحة، وتنتهي اللائحة بإلغائها سواء بنص صريح من القانون أو في لائحة جديدة لنفس موضوعها.

---

(1) سامي جمال الدين. اللوائح الإدارية وضمانة الرقابة الإدارية.- الإسكندرية: منشأة المعارف، 1982. ص 255.

نموذج لقائمة مراجعة لائحة:

تمثل قائمة المراجعة مجموعة من الأسئلة التي من خلالها يمكن التعرف على مدي اكتمال عناصر وبنود اللائحة وانسجامها مع الأصول الواجب إتباعها في صياغة بنودها، وتتمثل تلك الأسئلة فيما يلي:

1- هل روعي صياغة عنوان للائحة يعبر عن بنودها؟

2- هل روعي وجود ديباجة للائحة؟

3- هل روعيت الشروط الواجب توافرها في مادة التعاريف، بحيث لم تتضمن تكرارا للمصطلحات الواردة في القانون.

4- هل تضمنت اللائحة نصوصا حرفية مأخوذة من القانون، لا حاجة لها؟

5- هل اشتملت اللائحة على كافة الإجراءات والمواضيع التي كان يجب أن تغطيه، ولم تتجاهل أي حكم في القانون بحاجة إلى وضع الإجراءات والقواعد اللازمة لتنفيذه أو توضيحه أو تفصيله؟

6- هل تضمنت اللائحة أية أحكام ليس لها علاقة بتيسير تطبيق القانون، وتشكل تجاوزا على حدود التفويض الممنوح للسلطة بموجب الدستور أو القانون؟

7- هل هناك أية أحكام في اللائحة تتعارض مع القانون الصادرة تنفيذا له، أو أي قانون آخر؟

8- هل الجهة المحددة في اللائحة كجهة إصدار، هي الجهة التي حددها القانون الصادرة تنفيذا له؟

9- هل فرضت اللائحة رسوما أو ضرائب دون وجود تفويض قانوني بذلك؟

10- هل تم الإشارة في اللائحة إلى ضرورة نشرها، وإلي أن سريان مفعولها يبدأ من تاريخ نشرها أو من تاريخ صدورها؟

صياغة اللائحة:

يقصد بصياغة اللائحة، الأسلوب المتبع من السلطة في إعداد اللائحة، سواء في الجوانب الشكلية أو الجوانب الموضوعية، كما يبين الإشكاليات العملية المحيطة بهذا الأسلوب، وفيما يلي عرض لعناصر وجوانب صياغة اللوائح:

1- **عنوان اللائحة:** وهو الاسم الذي يطلق على اللائحة، ويجب أن ينسجم مع القانون الذي تفصله اللائحة والعمل الذي توضحه.

2- **ديباجة اللائحة:** ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المواد القانونية للائحة. وتعرض أنه بعد الإطلاع على قانون رقم... لسنة .... بشأن.... ثم يذكر الجهة المخول لها إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

"بعد الإطلاع على القانون رقم (49) لسنة 1972 في شأن تنظيم الجامعات والقوانين المعدلة له. وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم (809) لسنة 1975 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات والقرارات المعدلة له".

مادة 23 "يختص مجلس الجامعة بالنظر في المسائل التالية: بند 10 "إصدار اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات وغيرها من المنشآت الجامعية"[(1)] فقد قرر مجلس الجامعة بجلسته رقم ( ) بتاريخ / / باعتماد لائحة العمل بمكتبات الجامعة.

---

(1) قانون تنظيم الجامعات.

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهوم المصطلحات التي تتكرر بها، ويجب أن تراعي اللائحة المفاهيم ذاتها الواردة بالقانون، مع مراعاة عدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الأحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة.

5- نفاذ اللوائح ونشرها: ويقصد بها بيان انه على جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أو يتم تحديد تاريخ معين لنفاذها.

لوائح المكتبات:

تهتم المكتبات بإعداد لوائح مكتوبة يسير عليها العاملون بها، وتكون نبراسا لهم ينير دروب أعمالهم، وذلك إدراكا منها لأهمية هذه اللوائح من ناحية، وحتى يتم الرجوع دائما إليها من قبل العاملين، من ناحية أخرى، فوجود اللوائح المكتوبة يغيب الفكر الفردي، كما يدعو للاستمرارية والتواصل لأعمال المكتبات عوضا عن تبديلها بتبدل الأفراد.

وتغطي لوائح المكتبات العناصر التالية[1]:

1- **تحديد رسالة المكتبة:** وفي هذا الإطار يتم تحديد رؤية المكتبة ورسالتها وأهدافها.

---

(1) محمد محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق.- القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 135.

2- **موارد وتسهيلات المكتبة:** حيث يتم تحديد سياسة تنمية المقتنيات، والعمليات الفنية، والهيكل الإداري للمكتبة. وتوصيف الوظائف. والميزانية.

3- **اللجان الفنية:** حيث تحدد اللجان المختلفة المشكلة ودور كل منها وسلطات ومسؤوليات كل لجنة وأعضائها.

من خلال استمارة التقييم التالية يتم استعراض لوائح مكتبات الجامعات المصرية والمقارنة بينها من خلال جداول إحصائية تحلل تلك اللوائح وتقارن بينها، وتشمل استمارة التقييم العناصر التالية:

1- عنوان اللائحة: وهو الاسم الذي يطلق على اللائحة، ويجب ان ينسجم مع القانون الذي تفصله اللائحة.

2- ديباجة اللائحة: ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المواد القانونية للائحة. وتعرض انه بعد الاطلاع على قانون رقم... لسنة .... بشأن.... ثم يذكر الجهة المخول لها إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهوم المصطلحات التي تتكرر بها، ويجب أن تراعي اللائحة المفاهيم ذاتها الواردة بالقانون، مع مراعاة عدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الأحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة. ويتم تناوله من خلال عدة محاور يمكن صياغتها كما يلي:

أ - المحور الأول: رؤية المكتبة.

ب- المحور الثاني: رسالة المكتبة.

ج- المحور الثالث: الأهداف.

د- المحور الرابع: الهيكل الإداري.

هـ- المحور الخامس: لجنة المكتبات.

و- المحور السادس: التزويد وتنمية المقتنيات.

ز- المحور السابع: العمليات الفنية

ح- المحور الثامن: الخدمات.

ط- المحور التاسع: سلوك المستفيدين.

ي- المحور الثاني عشر: ملاحق اللوائح" دليل إجراءات العمل)

4- **نفاذ اللوائح ونشرها:** ويقصد به بيان أنه على جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أويتم تحديد تاريخ معين لنفاذها.

وتنبثق اللوائح من السياسات التي توضع للمكتبة، ألا أن اللوائح تعتبر أكثر تفصيلا، وتتصل بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها بطريقة محددة، حتى يمكن ضمان التوافق والانسجام والتوحيد في أعمال المكتبة[1].

وفيما يلي بيان لمحاور لوائح المكتبات وعناصرها:-

1- المحور الأول: رؤية المكتبة

تعرف الرؤية بأنها صورة المستقبل المرجو للمكتبة، وهى تسعى لتستلهم وتلهم وتضئ رحلة المكتبة، كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام، ويمكن اعتبار الرؤية حلم مستقبلي واقعي يجب أن تكون عليه المكتبة بنهاية فترة الخطة الإستراتيجية.

---

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 135.

خصائص الرؤية الجيدة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الرؤية الجيدة والتي من بينها:

- أن تكون وضعت بمشاركة جميع المعنيين بالمكتبة.
- أن يكون مداها من 5 إلى 10 سنوات نحو المستقبل.
- أن تكون مختصرة وسهلة الحفظ.
- أن تصف مرحلة أو حالة محددة.
- أن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها وتمثل تعبير حقيقي.
- أن تنبع من الاحتياجات المحلية تقع في مجال اهتمام كل الهيئة العاملة ومجتمع المستفيدين وأيضا المسئول.
- أنها تشعل الحماس وتنشط الهمم.
- أنها المعيار الشامل والنهائي الذي يتم ويقاس به في ضوء كل تطور للمكتبة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بيان الرؤيا يجب أن يجيب على التساؤلات الآتية:

- ماذا تريد المكتبة؟ وما هي الحوافز لتحقيق ذلك؟
- ما هو الشكل الذي ترغب المكتبة في الظهور به؟ سواء أمام المستفيدون أو الموظفين أو المؤسسة الأم التي ترعى المكتبة أو حتى المجتمع ككل؟
- كيف يتسنى للمكتبة من تطوير خدماتها المقدمة إلى مجتمع المستفيدين ؟

وبعد هذا العرض لمفهوم الرؤيا وخصائصها الرئيسية، يتضح لنا أهمية اشتمال اللائحة على رؤية المكتبة، بصفتها الحلم الذي يتطلع إليه العاملون بها ويطمحون إلى تحقيقه.

2- المحور الثاني: رسالة المكتبة

رسالة المكتبة "المكتوبة" هي "البوصلة" التي توضح ما إذا كانت برامج المكتبة

تحقق الغرض الذي قامت لأجله أم أن رسالتها لا تزال "غائمة" أو "غير محددة" في أذهان القائمين على العمل تسمي رسالة المكتبة Mission Statement.

وبعبارة أخرى يمكن تعريف رسالة المكتبة على أنها "بيان مكتوب يحدد السمات التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة، كما يحدد الغرض من وجود المكتبة، ويضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة التي تقدمها". ويلعب بيان الرسالة دور ا هاما في تعريف وتحديد ماذا تعمل المكتبات ولصالح من تعمل، ويتركز دور الرسالة في وصف المستفيدين وأيضا تقييم ووصف نتائج الخدمات التي تقوم بها تلك المكتبات، فيعتبر بيان المهمة جزء لا يتجزأ من كيان المكتبة وكل ما يحيط بها، ونادرا ما يتغير، وأيضا هي عبارة عن المغزى والهدف النهائي والكلى لكيان أي مكتبة أو برنامجٍ رئيسي أو فرعى.

إذا عند كتابة قائمة بيان الرسالة.. توجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والتي تطرحها المكتبة على نفسها:

- من نحن؟
- ماذا نريد؟
- إلى من نوجه خدماتنا ومجهودنا؟
- لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟

سمات الرسالة:

ويجب أن يتسم بيان رسالة المكتبة أو مرفق المعلومات بالسمات التالية:

أ - بيان رسالة المكتبة هو صيغة مكتوبة وثابتة يتفق عليها العاملون بها، ولا يمكن لمكتبة أن تمتلك بيان رسالة دون أن يكون هذا البيان مكتوبا ومسجلا، مهما كان في أذهان العاملين أفكار واضحة عن المكتبة ودورها في إحداث التغيير العلمي والثقافي المنشود في المجتمع.

ب- بيان رسالة المكتبة هو جزء أساسي من مخرجات عملية أكبر هي التخطيط الإستراتيجي للمكتبة، وكما سبق وأشرنا بأن التخطيط الإستراتيجي هو محاولة التبصر بالمستقبل، والتطلع إلى الشكل المثالي الذي تسعى المكتبة إلى الوصول إليه، وبالتالي السعي لتحقيق هذه الصورة في الواقع العملي، وتساعد عملية وضع بيان لرسالة المكتبة على استكمال هذه العملية الأكثر تكاملا.

ج- هناك اختلاف بين بيان رسالة المكتبة وبين رؤيتها العامة إذ أن لكل مكتبة رؤية خاصة أشمل من بيان الرسالة، فبينما يركز بيان الرسالة على كيان المكتبة في حد ذاته، ودورها وأهدافها في نطاق محدد بينما تهتم الرؤية بمجال العمل العام ومستقبل المجتمع المستفيد الذي تخدمه المكتبة، وهذا ما يفسر لنا كيف أن المكتبة هي جزء من حركة علمية وثقافية أعم وأشمل.

د- هناك فرق بين بيان رسالة المكتبة وبين الأهداف العامة لها، فرسالة المكتبة هي تلك الخصائص الفريدة التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة لها، بينما الأهداف هي خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة للمكتبة.

هـ- من الممكن أن نقوم بصياغة بيان رسالة للمكتبة ككل، أو أن نقوم بصياغة بيان رسالة لأحد خدمات المكتبة أو أنشطتها الرئيسية على حدة، ولا يوجد تعارض بين هذا وذاك.

وهكذا بعد هذا العرض لصياغة رسالة المكتبة، نجد انه من الضرورة بمكان أن تشتمل اللائحة على رسالة المكتبة ليسترشد بها العاملون ويضعونها دائما نصب أعينهم.

3- المحور الثالث: الأهداف

الهدف عبارة عن وصف شيء يجب انجازه، والغايات هي النتائج النهائية التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة[1]، وعند التخطيط لمكتبة لابد من تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، فبدون تحديد واضح للأهداف المبتغاة منها، يصبح الجهد عشوائيا وغير منظم. فالأهداف هي التي تحدد مسار العمل بالمكتبة، وبالطبع فإن تحديد الأهداف يجب أن يتوافق مع أهداف المؤسسة الأم التي تتبع لها المكتبة وهي هنا" الجامعة"

ويتوقف عدد الأهداف التي يتم إقرارها على عدة عوامل من بينها: المدى الزمني للخطة وحجم المكتبة، تلتزم الأهداف بالمعايير التالية:

1- التوافق مع الرؤية والرسالة.
2- الوضوح والإيجاز.
3- الواقعية والقابلية للتحقق.
4- القابلية للترجمة إلى أهداف مرحلية (قابلة للمعالجة الكمية والقياس) [2].

وبعد هذا العرض للأهداف وصياغتها ومعايير وضعها، نجد أنه من الضرورة بمكان أن تشتمل اللائحة على أهداف المكتبة، حتى يسترشد بها العاملون بالمكتبة.

---

(1) Ernstthal, Henry L. and Miller, John A. " Strategic Planning: A Sharing of Expertise and Experience Washington , DC:ASAE, 1992.p.32.

(2) شايلا كورول. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المكتبات والمعلومات؛ ترجمة حشمت قاسم.- الإسكندرية: مركز الوسائط المتعددة. أكمل. 1998.ص 41.

4- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذه، ولا شك أن تصميم الهيكل التنظيمي الجيد، يهدف إلى ترتيب علاقات الأفراد داخل المكتبة وما ينتج عنه هو الهيكل الذي تنساب فيه السلطة والمسئولية في خط مباشر من الرئيس الأعلى إلى المرءوسين فكل مدير مسئول عن أعمال جميع من هم تحت رئاسته وكل شخص في خط السلطة له رئيس واحد مباشر.

ولا شك أنه لابد من وضوح الهيكل التنظيمي بلائحة المكتبة، دعما لانسيابية القرارات، والاتصال الإداري بالمكتبة.

5- المحور الخامس: لجنة المكتبة

حيث يتم تحديد مهام، لجنة المكتبات وسياسة اختيار أعضائها. ولا شك أن اشتمال اللائحة على هذه البيانات يعد من العناصر الهامة.

6- المحور السادس: سياسة التزويد وتنمية المقتنيات

لبناء مجموعات المصادر يجب أن تكون هناك سياسة واضحة مرنة،تحدد بها مدي عمق التخصص للمواد، والموضوعات المطلوب التركيز على اقتناؤها، وأوعية المعلومات من حيث التغطية الموضوعية ومصدر النشر.

- اختيار المصادر:
- نوعية المصادر:
- سبل التزويد:
- نماذج وسجلات التزويد:

7- المحور السابع: العمليات الفنية

ينبغي بيان القواعد التي ينبغي العمل بها في عمليات الفهرسة ومستويات الوصف، وكذلك خطة التصنيف المستخدمة وطبيعتها، ومستوي عمليات التكشيف والتحليل الموضوعي والمداخل وغيرها من الأمور التي تعمل على توحيد نظم العمل وتوضيحه. ولا شك أن اشتمال اللائحة على تلك القواعد يعتبر من الأمور الهامة.

8- المحور الثامن: الخدمات

تعد الخدمات هي المحصلة النهائية لأعمال المكتبة، ولا شك أن وضع القواعد والأسس للخدمات يعد أمرا ضروريا ولابد للائحة ان توضح مستوي الخدمات وقواعدها ما يجب على المستفيد وما يجب له وما يجب على العاملين وما يجب عليهم.

9- المحور التاسع: خدمات الانترنت

أصبحت خدمات الانترنت من الخدمات الأساسية للمكتبات وخاصة المكتبات الجامعية، لذا ينبغي توضيح قواعد تلك الخدمة بلائحة المكتبة.

10- المحور العاشر: سلوك المستفيدين

لاشك أن سلوك المستفيدين من المكتبة ينعكس على جودة الخدمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى ضرورة توضيح قواعد ضبط سلوك المستفيدين من خدمات المكتبة.

11- المحور الحادي عشر: ملاحق اللوائح(دليل إجراءات العمل)

اللائحة لا توضح الخطوات العملية للإجراءات والأعمال التي تتم في المكتبة، ومن هنا كان لابد من إلحاق دليل تفصيلي للإجراءات.

دليل الإجراءات:

يقصد بالإجراءات خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله، أما الإجراءات فتتضمن وصفا دقيقا للخطوات التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل وتسلسله لتحقيق أهداف المنظمة.

فوائد الإجراءات:

تتمثل أهمية الإجراءات وفوائدها فيما يلي:

- أن الإجراءات تسعي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق الخطوات التفصيلية، التي يجب إتباعها في تنفيذ عملية معينة.
- الإجراءات وسيلة للتنسيق في الأعمال وعدم التماثل والازدواجية.
- تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات، فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفا.

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة، ولذلك يجب أن تكون مكتوبة.
- ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة وأهدافها.
- أن تكون ممكنة التطبيق.
- ألا تكون متعارضة مع بعضها.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة
بالمكتبات الجامعية

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة
بالمكتبات الجامعية

المكتبات والجودة الشاملة

الجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد منها، إمداد المستفيد بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، من خلال أنشطة متداخلة متكاملة، يشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديرين، أم منفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المكتبة.

والجودة قوة ذات تأثير في أداء المكتبة وفي تعزيز مركزها التنافسي. ولأجل أن تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة إستراتيجيا وان تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة إستراتيجية وان تضع معايير الجودة ضمن تخطيطها الإستراتيجي.

وتشير الجودة إلى الخصائص الشاملة للخدمات مما يجعلها تنجز كما هو متوقع في تلبية رغبات المستفيدين، إن كلمة (كما هو متوقع) تعد مهمة جدا في هذا التعريف وذلك لأن مفهوم الجودة يختلف باختلاف المستفيدين.

ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الجودة لا يستخدم فقط للمقارنة أو المفاضلة أو التمييز بين خدمتين من نوعين متشابهين، وإنما العنصر المهم في تقرير الجودة هو

مدى قدرة الخدمة في تلبية رغبات المستفيد وتوقعاته، لذا تعني الجودة من وجهة النظر هذه إمداد المستفيد بما يحتاجه من خدمات ذات مواصفات وخصائص تلبي رغباته، في الوقت الذي يريد.

ويتفق هذا المفهوم مع ما ورد في المواصفة (ISO 8402) عن الجودة بأنها: مجموع الصفات والخصائص للمنتج الغرض منها تحقيق رغبات المستفيد المعلنة أو الضمنية، ويرتبط مفهوم الجودة باستمرار نشاطات المكتبة ونجاحها الذي يعتمد - إلى حد كبير - على الوفاء باحتياجات المستفيدين وتنفيذ توقعاتهم، إذ إن رضا المستفيد يعد الركيزة الأساس والقاعدة المتينة لتحقيق أهداف المكتبة المستقبلية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفسلفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصا في تطوير وتحسين الأداء والإنتاج الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار ولاسيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها استخداما واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية الخدمية.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أكمل أداء

ممكن. وقد اختلف كثير من الباحثين والكتاب حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة ألا إن الباحثين اتفقوا على إبراز كثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات.

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: (جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم). ومن الواضح أن هذا التعريف قد ركز على الأطراف أو العناصر المسئولة عن جهود التحسين المستمر التي تقود إلى الجودة، ويأتي في مقدمتهم الأفراد العاملين والمعدات أو الأدوات التي يستخدمونها والأنظمة،التي تؤدى العملية بموجبها. وفي إطار التكامل بين وظائف المنظمة عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: (فلسفة إدارية تبحث عن تكامل جميع وظائف المنظمة، كالتسويق، المالية، التصميم، الهندسة، الإنتاج وخدمة المستفيد التي تركز على مقابلة حاجاته والأهداف التنظيمية.

وقد تعرف إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا لإنجاز الأعمال، بأن تحاول المنظمة تعظيم قدرتها على التنافس عبر التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وخدماتها، وأفرادها، وعملياتها والبيئة التي تعمل فيها.

وعبر نافذة التعاون بين الإدارة والعاملين واعتماد العمل الفرقي تعرف بأنها: (شكل من أشكال الجهود التعاونية التي تعول على المواهب والقدرات لكل من

الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية باستمرار وباستخدام فرق العمل). وقد شدد البعض على تحقيق متطلبات الجودة بكلفة أدنى، إذ عرفها: (نظام إداري يركز على الأفراد ويهدف إلى زيادة مستمرة في رضا المستفيد بكلفة حقيقية أدني باستمرار).

ويرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أساس التغطية الشاملة لجميع الأقسام في المنظمة بدءا من المجهز حتى تفاصيل العمليات التشغيلية في المنظمة من خلال التركيز على تلبية حاجات ورغبات زبائن المنظمة، ويركز هذا التعريف على مبدأ الشمولية بوصفه الأساس في تحقيق رضا المستفيد. وعليه ركزت تحليلات الجودة في السابق على فحص المنتج فقط، أو جودة الخدمة عند تقديمها إلى الزبون.

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإنه يتميز بالنظرة الشمولية، إذ إنه يركز على الزبائن والموردين والعاملين والهياكل التنظيمية والنظم والإجراءات، وكذلك فرق العمل وجهود التحسينات المستمرة.

ومن منظور إستراتيجي عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: الفلسفة التي تصنف المفاهيم، والطرائق، والأدوات والأساليب لصياغة لغة مفهومة ومطبقة بوصفها إستراتيجية أعمال في ضمن المستويات العليا وإستراتيجية تشغيلية في ضمن المستويات الدنيا، مما يساعد في تكامل الأنشطة في مجال القيادة، الأفراد، التركيز على الزبون، التخطيط، ضمان جودة العملية والمعلومات والتحليل.

والجودة تضم عدة معان تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد الذي يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات والتأكد من أن المنظمة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق دائما بما يحقق

الرغبات والمتطلبات، إذ يمكن التوصل إلى عدد من المداخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التعريفات السابقة وهي كالآتي:

1- مدخل إداري يتطلب التزام الإدارة العليا.

2- مدخل يبين أهمية المستفيد وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المنظمة التي ينتمون إليها.

3- مدخل فكري جديد.

4- القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى.

5- مدخل يركز على التحسين المستمر.

6- استخدام فرق العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أكمل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى.

ولقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصا، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمستفيد:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح المستفيد في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذه قرار الشراء، فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية.

2- أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

أ - تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

ب- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

ج- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

د- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

هـ- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.

و- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.

ويمكن إجمال مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي:

أ - تعظيم رضا المستفيد وولاءه.

ب- تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

ج- زيادة إنتاجية المنظمة.

د- المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

هـ- بناء العمل الجماعي واستثماره.

و- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.

ز- تخفيض الحاجة للخدمة.

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة، وأكد المسؤولين في كبريات الشركات العالمية، أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم المزية التنافسية لشركاتهم. وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولقد تفهمت الإدارة في معظم المنظمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أكمل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية، ذلك لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتيح للمديرين النظر إلى أسلوب الإدارة من ثلاثة أبعاد مختلفة وذلك كما يأتي:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة، إذ يسمح لكل فرد داخل المنظمة بالمشاركة من خلال فريق عمل (Work Team) أو حلقات الجودة (Quality Circles) في تشخيص المشاكل وكذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفرد، وهذا بالطبع يخلق اتجاها إيجابيا للعاملين بالمنظمة نحو الجودة ويرفع من روحهم المعنوية ويخلق جوا من الاحترام المتبادل بين العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.

2- يشجع المفهوم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا المفهوم عبارة عن نظام يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل وضبط الجودة، ويهدف إلى إرضاء المستفيد من خلال التحسين المستمر لجودة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، وأن تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والرقابة على العمليات الإنتاجية يؤكد التحليل الكامل للمشاكل وتشخيصها والوصول إلى الحلول المناسبة لمشاكل الجودة والإنتاجية، وقد أثبتت أساليب الإحصاء فعاليتها في تحسين الجودة وضبط الإنتاج والعمليات في كثير من الشركات والمصانع الحكومية في اليابان والغرب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أكثر من (4000) منظمة في أكثر من (40) ولاية طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال السماح بالمشاركة كفريق عمل واستخدام أساليب الإحصاء مثل: تحليل باريتو (Analysis Pareto) والعصف الذهني (Brainstorming) وتحليل السبب والتأثير وغيرها من الأساليب الإحصائية.

3- تأييد ودعم الإدارة (Management Commitment) ولنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من تأييد ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن دون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة،

فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم التنفيذ الفعلي.

أهداف إدارة الجودة الشاملة **Objectives of Total Quality Management**

لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف هي ما يأتي:

1- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

2- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.

3- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة.

4- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.

5- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.

6- كما تهدف أيضا إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.

7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

8- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لعل أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

1- التركيز على المستفيد أو متلقي الخدمة.

2- القيادة الإدارية (التزام الإدارة العليا).

3- مشاركة العاملين.

4- التحسين المستمر.

5- التركيز على العملية.

6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

7- مبدأ التخطيط الاستراتيجي.

8- إسناد الإدارة العليا.

1- مبدأ التركيز على المستفيد **Focus on customer:**

يعد التركيز على المستفيد وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة كانت، إذ يكون المستفيد المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة وممكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له:

أي أن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستفيد لذلك فالمنظمات وجدت أصلا لأجل تلبية حاجات المستفيد وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار المستفيد للسلع والخدمات. ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم المستفيد بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟. لذلك يعد المستفيد هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة،أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالمستفيد في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقيم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء المستفيد يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج.

كما أن التركيز على المستفيد يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة

وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للمستفيدين وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية. وكذلك فإن ترجمة رغبات المستفيدين إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد المستفيد بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع رغبات المستفيدين ويرضيهم بالمستوى المطلوب، وسلوك المستفيد يمر بمراحل عدة هي:

1- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى المستفيد التي لابد من إشباعها.
2- مرحلة البحث عن المعلومات المتصلة بالخدمات المتاحة ، وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والوقت المستغرق.
3- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتصل بجودة الخدمة ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد مدي تلبية حاجات المستفيد المعرفية.
4- تقييم الحالة ما بعد تقديم الخدمة، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه المستفيد أكان صحيحا أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا المستفيد بالرضا عن القرار المتخذ.

يتضح مما تقدم أن التركيز على المستفيد يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة. وفرص النجاح لأي منظمة كانت. لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، الذي نادي به Kotler وزملاؤه ، بالمستفيد وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة من المستفيدين، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساسية إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل الخدمات بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة والغوص في أعماق توقعات المستفيد المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع.

2- مبدأ القيادة الإدارية الموجه:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلا عن تدريبهم على التكنولوجيا الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهاما كبيرا في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها.

وبناء عليه، تكون الإمكانات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانات المدراء التقليديين على النحو الآتي:

أولا: التركيز على جميع المنتجات.

ثانيا: صياغة مخرجات المنظمة.

ثالثا: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.

رابعا: التشجيع على الأعمال الصحيحة.

خامسا: التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.

سادسا: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

إن مهارة القادة الجدد لإدارة منظمات الجودة الشاملة تدفعهم إلى التفكير في البيئة التنافسية التي يعملون فيها. وهذا يتطلب توفير بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تساعد أعضاء مجلس الجودة على صياغة سياسة الجودة، إذ انصبت مهمة قادة إدارة الجودة الشاملة على تطوير إمكاناتهم التخطيطية ليتم وضع خطط للجودة والالتزام الكامل بها، بما ينمي الفهم ويزيد الوعي بالإجراءات والاحتياجات

الفنية الواجب توفيرها لتحقيق الجودة المطلوبة. فضلا عن صياغة بيان رسالة سياسة الجودة بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة ويلبي متطلبات المستفيد ويحقق رضا الجمهور والعاملين في المنظمة.

ويرتكز نجاح إدارة الجودة الشاملة على مدى تفهم وإيمان القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئتها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ تحقيق هذا الهدف الذي سيقود إلى شاطئ الأمان وتحقيق المزايا التنافسية.

فكان من الضروري أن يتمتع القادة بمواصفات وخصائص تمكنهم من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد المزية التنافسية التي تحققها المنظمات المطبقة لها، وهي على النحو الأتي:

أولا: الجدوى والالتزام والمعرفة: زيادة تأكيد الجودة ومعرفة تفاصيلها كافة وكيف تنجز داخل المنظمة، فضلا عن تنمية مهارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم وزيادة إدراكاتهم.

ثانيا: التوجه التبشيري: العمل على تغيير طبيعة العمل التقليدي من خلال المجهزين والحكومة أو أية وسيلة أخرى بما يساعدهم على نشر الوعي بالجودة داخل المنظمة فضلا عن تحقيق أعلى درجات الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن الخارجيين.

ثالثا: العمل على زيادة التحسينات والتطلع لتحقيق مكاسب كبيرة فضلا عن الحصول على أفكار القوى العاملة بشأن مختلف العمليات وليس لتطوير العمليات فقط.

رابعا: الموجهات القوية السعي إلى تحقيق وقت الدورة المطلوب، والتلف الصفري واستخدام السجمات الستة (Sex Segma) بوصفها أداة إحصائية تستخدم لبيان مدى تحقيق السلعة أو الخدمة الدقيقة في التصنيع وخلوها من العيوب، وقيادة التحسينات في المنظمة وتعريف رضا المستفيد بوضوح للعاملين كافة وأهداف التحسين للجودة.

خامسا: ترابط القيم: العمل على تحقيق تغيير ثقافي للجودة، وكتابة بيان رسالة الجودة وموجهات مرشده لقيم الجودة أو أية أسس أخرى بما يجعل الاتصالات منسجمة ومتناسقة.

سادسا: التنظيم: منح الصلاحيات الأكبر للمستويات الأدنى وقيام المدراء بتدريب العاملين ليصبحوا مدربين وليس أسيادا فقط، وإدارة العمليات ذات الوظائف المتعددة والتركيز على المستفيد الداخلي والخارجي وعلى فرق التحسين بين الأقسام.

سابعا: الاتصال بالمستفيدين: تمكين المدير التنفيذي ومدراء الإدارة العليا كافة من الوصول إلى المستفيدين.

ومن هذا المنطلق، لابد من أن تكون هنالك عملية بحث واستقصاء واسعة من قبل القائد في جمع البيانات الداخلية والخارجية والتوفيق بين الاثنين لتحسين أداء منظمته وتحقيق الجودة الشاملة.

وهناك دورا بارزا ورئيسا للقائد في إدارة الجودة الشاملة ولكن هذا الدور تكتنفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر وأغلب القادة قد يغفلون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها، لذا يرى (الطائي) أنه كلما زاد إيمان القائد

بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق،التي ستكون على شكل جرعات صغيرة ومتتالية وتغير تدريجي فهذا يعني، أنه سيكون مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظمته ستبقى مستقرة في الأمد الصغير ولكن سرعان ما تبدأ تفقد علاقتها وزبائنها بسبب التنامي والتطور الحاصل في السلع المنافسة عند تطبيق مفهوم الجودة ومبادئها الأساسية.

3- مبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم

Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أكمل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة. أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

إن الفرصة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية.

ومن التعريفات المهمة للمشاركة هو،الذي تبنى الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى أنها: (اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية) (Newstrom & Davis, 1997:229) و(Davis, 1967:128). وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار مهمة وهي الاندماج "Involvement" والإسهام "Contribution" والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة، وطبقا لـ (Davis) فإن الاندماج يعني أن المشاركة لا تقتصر على النشاط العضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهماته، أما الإسهام فتشير إلى دوافع الأفراد كي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد من أن يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، وهنا تصبح المشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين أن المسؤولية تعني أن المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. وبالاتجاه السلوكي ذاته أقر (العنزي، 1995: 65) تعريفا أكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ رأى أن المشاركة: (ما هي ألا تفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بإزائها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة).

إن الأساس الذي تستند إليه مشاركة العاملين في المنظمة،الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعا بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة

المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز.

ويتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للإفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجه مقاومه من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في المنظمة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة. فضلا عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهميه كبيرة ومؤشرا في نشاط المنظمة.

فضلا عن ذلك يعد أسلوب تفويض الفرد العامل لمعالجة مشاكل العمل أسلوبا جديدا ركز على الإدارة بالمشاركة في عمليات صنع القرارات من دون الرجوع إلى المدراء لاتخاذها ووضع الحلول العلاجية المناسبة للمشكلة. فهذه الصلاحيات التي منحت للأفراد العاملين تعد إحدى

المزايا التنافسية للمنظمة إلى جانب الجودة وجودة الاتصالات والانفتاح بين المستويات كافة.

4- مبدأ التحسين المستمر Continuous Improvement

يعتمد مبدأ التحسين المستمر أساسا مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفاعليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة والمستفيدين من خدماتها.

إذ أصبح أجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلا عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

وإن أساس فلسفه التحسين المستمر Continuous improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلا عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائما، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة.

وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

هدف عام: بذل الجهود جميعها بما يجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم المستفيد السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملا.

كذلك ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

أولا: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانيا: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

ثالثا: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعا: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

ولقد بات واضحا أن التزام الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن طرائق تحسين عمليات المنظمة ولاسيما عمليات الإنتاج والمطابقة عن طريق – قواعد المقارنة ـ مع العمليات الناجحة أسلوب فعال في الارتقاء بالجودة واهتمام جديد أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن العملية على وفق الفلسفة الجديدة لم تعد مقتصرة على جمع البيانات بشأن كيفية إنجاز الأفراد لها بشكل جيد، بل عن طريق الاستخدام الكفء لقواعد المقارنة مع العمليات الفعالة بوصفه الأسلوب الجديد الذي استخدم لتجميع الأفكار وتحديد الطرائق الجديدة لتحسين العملية والتطلع لإشباع حاجات المستفيد الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزا على المشاكل التي تحدث داخل المنظمة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافيها.

وإن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي:

أولا: تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتوجات.

ثانيا: جعل أساليب ضبط العملية إحصائيا عملا طبيعيا من الأعمال اليومية.

ثالثا: تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

رابعا: تطوير وعي مشغل الماكينة بشأن العملية التي يكون مسئولا عنها.

واستنادا إلى ما تقدم تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة

لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه قادة العمليات إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعملية والجودة معا، وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد فضلا عن دفع العاملين للقيام بالعصف الفكري. في وضع الحلول للمشاكل وأجراء التحسين لها.

ولا شك أنه من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة من دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. إن الأطروحات الفكرية التي خصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر، التي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثماني مراحل وكالآتي:

1- عرف المشكلة في ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
2- حدد وحلل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
3- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
4- قياس الأداء الحالي.
5- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حاليا.
6- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
7- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
8- التزام منهج التحسين المستمر.

5- مبدأ التركيز على العملية Focuses Process

إن تحقيق رضا المستفيد وخلق مزية تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز

على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع،الذي يظهر في العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الإفادة منها وتوضيحها في:

أ - وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ب- وضع أهداف المنظمة.

ج- التشغيل العقلي.

د- مجال إدارة الموارد البشرية.

إن سبب بناء منظمات الأعمال لخلق مزية تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لان الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها وعدها الأساس لرضا المستفيد أو رفضه لمنتوجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات.

إن توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات إلى استغلالها امثل استغلال بما يحقق الخطط المرسومة لها من جهة، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية من جهة أخرى. فتشكيل فرق التحسين لهذه

العملية ومنحهم الدعم الكبير من الإدارة العليا لاعتقادهم بأهمية التحسين المستمر وتدريب العاملين على أساليب حل المشاكل وضبط العملية إحصائيا يمثل الاهتمام والتركيز الواضحين الذين أعطتهما فلسفة إدارة الجودة الشاملة للعمليات.

ونتيجة لذلك فالاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصاميم من جهة ومع المعايير والمواصفات المطلوبة من جهة أخرى. فكان أمرا في غاية الأهمية. فالعملية تظهر مدى تفهم العاملين للعمل الذي ينجزونه، فضلا عن استيعابهم لمشاكل العملية التي تتطلب من العاملين التدريب على أدوات حل المشاكل والسيطرة عليها بما يمنحهم الثقة لتقديم المقترحات بشأن مشاكل العمل، وهو يظهر الأسلوب الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويقوي حلقة العمليات التي تبدأ بالمستفيد ← حاجة ← عملية ← سلعة وتنتهي بالمستفيد مرة أخرى.

6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

Factual approach to decision making

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات،التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في المنظمة فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المنظمة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. وتؤلف المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لابد من أن تمتاز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو توقعا مبنيا على أساس الرأي الشخصي ولاسيما في عالم اليوم إذ تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة

في العلم والتكنولوجيا والمنافسة إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد أو المجهول وذلك اعتمادا على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضا استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسب الآلية في هذا المجال، إذ استخدم في العديد من المجالات الإدارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وإن توافر المعلومات للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيظهر مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها؛ لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية والجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات بمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب امتلاك نظام فعال للاتصالات يزودها بمختلف المعلومات وبجميع المستويات التنظيمية كافة بما يجعل عمليات صنع القرار مبنية على أساس الحقائق وليس على أساس الحدس والتخمين. ففعالية النظام تشكل نقطة قوة للمنظمة تمكنها من

الحصول على المعلومات المطلوبة سواء أكانت عن أنشطتها الداخلية أم عن المنافسين بفعل قوة أبحاث التسويق التي تقوم بها المنظمة بما يهيئ للمنظمة المعلومات المهمة التي تمكنها من تعزيز الخطط المرسومة والأهداف المرغوبة.

ومع اختلاف طبيعة عمل الأفراد في المنظمة، فإن المعلومات التي تتطلبها المنظمة تختلف بحسب الحالة والموقف الذي يتطلب المعالجة وتحسين وتحديد الإدارات العليا لطبيعة البيانات التي تحتاج إليها سوف تختلف عن المعلومات التي تحتاج إليها المستويات التنفيذية وذلك لاختلاف طبيعة عمل الأفراد وبما يلبي حاجة كل منها. فمواكبة المنظمة للبيئة التي تعيش فيها ومعرفة التغيرات كافة الحاصلة فيها لتحديد موقعها ووضعها قياسا إلى المتنافسين سيظهر بصورة إيجابية على خطط وأنشطة المنظمة ومنتجاتها، وسيزود الأقسام المختصة ـ كالتسويق والإنتاج ـ بالمعلومات الضرورية على متطلبات المستفيد التي يرغب في الحصول عليها للسلع والخدمات المقدمة له ومدى إمكانية تلبية المنظمة لها.

مما يجدر الإشارة إليه أن المهام الجديدة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للأفراد العاملين تتمثل باستخدام الأدوات الإحصائية لتشخيص مشاكل عملهم اليومية التي تتطلب من العاملين الحذر في جمع المعلومات لأنها الطريق الذي سيمكنهم من معرفة المصادر الأساسية للمشاكل التي سببت إيقاف عملياتهم بالشكل الذي يساعدهم على وضع الحلول الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لها فضلا عن تمكينهم من تخفيض نسبة العيوب الحاصلة في المنتجات التي تحمل المنظمة تكاليف كثيرة تؤثر في النهاية في الأرباح التي تحققها المنظمة.

وبناء على ذلك فإن توافر المعلومات للمنظمة ضرورة من ضرورات سياق العمل الجديد، إذ تتطلب تهيئة بيانات وتحليلها للوصول إلى معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية وهي كما يأتي:

أولا: معلومات عن السوق تتضمن توقعات ورغبات الزبائن فضلا عن ملاحظاتهم عن المنظمة ومنتجاتها.

ثانيا: معلومات عن أية فجوة بين كيفية أداء العمليات مما يتوقع المستفيد الحصول عليها في السلع.

ثالثا: معلومات عما متاح من مقاييس جودة السلع والخدمات.

رابعا: معلومات عن المواد والأجزاء المشتراة وعن الأداء العام للبائع.

خامسا: معلومات عن إخفاق السلعة ومتطلبات المستفيد التي يرغب في الحصول عليها في السلعة وأهميتها في أداء تصنيع السلع وتقديم الخدمات.

في حين أن المعلومات التي توضح الظروف الداخلية للمنظمة يمكن الحصول عليها مباشرة من الأقسام في المنظمة، وذلك يحقق – مع المعلومات أعلاه – صورة شمولية لنشاط المنظمة جميعا.

وتعد كذلك التغذية العكسية أمرا حيويا يمكن المدراء من توجيه العاملين نحو تحسين أدائهم. فضلا عن كونها مؤشرا لمستوى التحسين المتحقق مقارنة بالتحسينات السابقة. فالتغذية العكسية لها اثر ملموس وفعال في القيام بإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

لذلك فتحقق التغذية العكسية للإدارات العليا سينفعها في التعرف على الأتي:

أ - أداء الفرد مقابل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- جوانب القوة عند الفرد والجوانب التي تحتاج للتحسين.

ج- متطلبات التدريب للسنوات القادمة.

د- الطموحات المستقبلية في الوظيفة.

هـ- أراء المدراء والأفراد بشأن الأداء في المنظمة.

وأخيرا فإن طبيعة الاتصالات بين العاملين تجعل التغذية العكسية أساس عملهم إذ تتمثل بالتعليمات الصادرة من الإدارات العليا إلى المستويات التنفيذية والنتائج المرفوعة من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا.

7- مبدأ التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا، يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للمزية التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.

لأن المنظمات الصناعية والخدمية كانت تخطط للجودة في ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها إذ كان التركيز منصبا على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن النهائيين.

إن بداية سعي المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجيا يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفء التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى التنافس وإحراز مزية تنافسية في الأسواق العالمية.

8- إسناد الإدارة العليا **Top Management Support**

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-term commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

9- التدريب والتعليم Education and Training

في حال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن يتوفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي:

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون أحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة

الشاملة، هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة Do The Right things Right, First Time، الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

2- زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراكا اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

3- كسب رضا المجتمع:

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، الذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مرورا بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ - الاحتفاظ بالمستفيد الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

ب- تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن.

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتوج،الذي يضفي على المنظمة شكلا ايجابي ويجعلها أكثر تميزا من المنافسين، ومن ثم تحصل على اكبر حصة سوقية.

5- المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها،إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

رواد إدارة الجودة الشاملة الذين أسهموا بشكلٍ فاعل في تطوير
مداخل إدارة الجودة الشاملة:

من المداخل المهمة لدراسة إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بمداخل الخبراء (Experts Approaches) التي تمثل رؤية وفلسفة رواد الجودة، والاختلاف بين هذه المداخل إنما يقع في تباين التوكيد على المستفيد أو السلعة أو العملية الإنتاجية، ومن ابرز هذه المداخل الآتي:

أ- **(Deming):**

شدد (Deming) على أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا، إذ يتوجب عليها أن تعطي للعاملين معايير واضحة للعمل، وينبغي أن يكون كل فرد في المنظمة قد تدرب على أساليب الجودة الإحصائية، وأكد ضرورة تشجيع العاملين ومكافئتهم والكف عن لومهم وإزالة الخوف عنهم، ومن إسهامه ما يعرف بدورة التحسين المستمر (PDCA) (خطط، واعمل، وتأكد، ونفذ)، ونبه إلى الأمراض الإدارية المميتة - كما سماها - والتي تمنع من تحسين الجودة لاسيما لدى الإدارات الأمريكية.

وإحدى المساهمات التي عرضها كانت تركيزه على تفنيد المغالطة التي وقعت فيها الشركات بشأن زيادة الكلف تؤدي إلى زيادة الجودة، إذ أثبت العكس هو الصحيح وأن الجودة العالية تؤدي إلى تخفيض الكلف

ب- **(Grosby):**

يركز هذا المدخل في المقام الأول على الإدارة العليا، ويجادل بأن الجودة العالية تخفض الكلف وتزيد الأرباح، وقد بني مدخل (Grosby) على أربعة ثوابت هي:

1- الجودة تعني التطابق وليس الأناقة.

2- إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

3- مقياس الجودة هي الكلفة.

4- معيار الأداء هو لا عيوب على الإطلاق.

ج- (Juran):

تنطلق فلسفة (Juran) عن الجودة الشاملة، بأنه ينبغي على الإدارة أن تعتمد على إدارة الموارد البشرية والنظم في سبيل تحقيق الجودة، التي تتمثل بثلاث عمليات أساسية هي تخطيط الجودة ورقابتها وتحسينها، وقد شدد على أهمية تخفيض الكلف عند تحقيق الجودة، وربما تعد هذه نقطة خلافه الرئيسة مع (Deming) الذي لم يعط الكلف اهتماما.

وركز (Juran) على أهمية دور الإدارة الوسطى ومتخصصي الجودة، بأن يكون عملهم مستشارين للإدارة العليا في مسألة الجودة، أما دور العاملين فحدده عبر المشاركة في فرق تحسين الجودة.

د- (Feigenbaum):

كان (A. Flegenbaum) رئيس عمليات التصنيع في منظمة (G.M) في أواخر التسعينيات، وهو حاليا رئيس منظمة استشارات هندسية، ويرى إن على الإدارة أن تلزم نفسها بالآتي:

1- تقوية عملية تحسين الجودة.

2- التأكيد على أن تكون الجودة سلوكا في المنظمة.

3- إن إدارة الجودة والكلف أهداف متكاملة.

ويعد (Feigenbaum) مبدع رقابة الجودة الشاملة (Total quality Control)،

وأعطى أهمية كبيرة للأساليب المالية في إدارة الجودة، إذ يعتقد إن عملية التحسين المستمر تمثل أكمل عائد على الاستثمار في ظل المنافسة بين الشركات.

هـ- (Ishikawa):

الفلسفة التي يعتنقها هذا المدخل ترى إن الجودة هي تطوير، تصميم، وإنتاج سلعة أو خدمة تكون اقتصادية أكثر، مفيدة أكثر وترضي المستفيد دائما، وأن الجودة تبدأ وتنتهي بالتعلم، ويعود لـ (Ishikawa) الفضل في ظهور أسلوب حلقات الجودة (Quality Cycles)، وأداة تحليل (السبب والنتيجة) في حل شكاوى الزبائن.

ز- (Taguchi):

ركز هذا المدخل على الجوانب الهندسية للجودة، عبر التوكيد على أن المنتج ينبغي أن لا يسبب ضررا للمستهلك، كما نبه إلى أنواع الفشل التي تمنع من الوصول إلى الأداء المثالي وهي الفشل في مقابلة متطلبات المستفيد والعطلات والضرر الذي قد يسببه المنتج للمجتمع.

دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ومعوقاتها:

1- دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، أمثال شركات Ford، Pisellireckan، Hewlett Packard، IBM. لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق كثيرا من المكاسب، وهذا بحسب ما برهنت عليه التجارب الدولية.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: **Application Hindrances of TQM**

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق نفسها(عليمات،2004: 66).

وقد لا يكون السبب في نجاح هذه المنظمات هو في اختيار أكمل برنامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبنيها للبرنامج الذي يتلاءم مع ثقافتها وأفرادها، وفي التزام ومشاركة العاملين في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه. **ويمكن القول إن من بين الأسباب الأخرى الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:**

1- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

2- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين.

3- التغير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

4- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

5- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

6- ضعف الإمكانات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

نلاحظ مما تقدم أن التغلب على هذه العوائق يتطلب من الإدارة أن تكون على إطلاع ومعرفة واضحة لعملية تحسين الجودة، إذ إن نجاح المنظمة أو فشلها في رحلة تحسين الجودة يعتمد أولا على التخطيط والإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة، وكذلك مدى تفهم والتزام المدراء في كافة المستويات.

أبعاد التفوق التنافسي

أولا - مفهوم التفوق التنافسي:

التفوق التنافسي مفهوم لم يتفق على تعريف محدد ويختلف الكتاب حول مضمونه إذ يرى بعضهم أن التفوق التنافسي فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن للتفوق التنافسي مفهوما ضيقا يرتكز على تنافسية السعر والتجارة. ويختلف مفهوم التفوق التنافسي باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط الآتية.

1- التفوق التنافسي للمنظمة:

بحسب التعريف البريطاني (هو القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى)، ويعرف أيضا التفوق التنافسي على صعيد المنشأة بأنه (يعني القدرة على تزويد المستفيد بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة،

ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".

ويمكن قياس التفوق التنافسي للمنظمة من خلال مؤشرات عدة أهمها: الربحية ومعدلات نموها، إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

2- التفوق التنافسي على مستوى القطاع:

فهو يعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية من دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشراته الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة.

3- التفوق التنافسي على المستوى الحكومي (الدولة):

يعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. وبتعريف آخر يعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. ومن أهم مؤشراته نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

ثانيا – مؤشرات التفوق التنافسي:

تعد هيئات عديدة تقارير عن التفوق التنافسي على وفق مؤشرات تختارها وهذه الهيئات هي:

1- تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD): (مقره بسويسرا) يقدم تصنيفا سنويا يرتكز على 8 عوامل وهي:

- هياكل وأداء الاقتصادي الوطني.
- الصلات مع الخارج.
- الحكومة.
- المالية.
- البنية التحتية.
- الإدارة.
- العلم والتكنولوجيا.
- الموارد البشرية.

ولكل من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها 45 عنصرا لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة 2000 بـ 290 مؤشرا.

2- تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي (**WEF**) (سويسرا)

يقدم مؤشرا يحتوي على 8 عوامل و184 متغيرا.

3- تصنيف البنك الدولي:ويعتمد على 64 متغيرا في 5 عوامل هي:

- الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- الديناميكية الكلية وديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- الديناميكية المالية.
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي والاجتماعي).
- رأس المال البشري والفكري.

4- تصنيف بحسب مؤشر الحرية الاقتصادية:

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (مجموع المتغيرات 50) وهذه العوامل هي:

- حرية التجارة.
- العبء الضريبي للحكومة.
- تدخل الحكومة في الاقتصاد.
- السياسة النقدية.
- تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.
- الجهاز المصرفي.
- الأجور والأسعار.
- حقوق الملكية.
- الأنظمة.
- السوق السوداء.

ثالثا - أسس تطوير التفوق التنافسي:

هناك سبع نقاط أساسية يرتكز عليها التفوق التنافسي:

1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ " ISO " ومنه " ISO 9000 " مثلا.

2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول

إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

3- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

5- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل على وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعد العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، وتقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاية البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6- دراسة الأسواق الخارجية: تعد السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

7- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): يعد إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد،

فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنيت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن. ولقد ارتفع عدد مستعملي الانترنيت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 والأرقام في تزايد.

رابعا- أبعاد التفوق التنافسي:

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات المستفيد عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف بعدا أساسيا للتفوق التنافسي، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعيا لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساسا للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعدا جديدا تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتميز نفسها عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكذا فإن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي حدا بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها.

إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي الأربعة: الكلفة المنخفضة والجودة والتسليم والمرونة ويضيف بعضهم الآخر بعدا خامسا هو الإبداع.

1- الكلفة Cost:

تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق. ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد. ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي.

وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها،مع تقديم خدمات إضافية، ولتخفيض الكلفة فلابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.

ويشير، إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض الكلف:

أ - الاستثمار الأقل في الموارد.

ب- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

ج- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

د- البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

ويعد التفوق من خلال الكلف المنخفضة تفوق واضح للزبون. إذ يكون المستفيد على الأغلب واعيا جدا للأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضا التي يجب أن تكون متوازنة دائما مع الكلفة.

2- الجودة: Quality:

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتوج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتوج أو الخدمة أو المواصفات للتصميم (Adam & Ebert, 1996: 47)،إذ يرغب المستفيد بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تظهر بالبحث عن أكمل جودة إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياسا بالسعر وتؤثر الجودة إيجابيا في ربحية المنظمة وأن لم تؤد إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها.

وقسم (Dilworth, 1992: 613) الجودة على ثلاثة أبعاد هي:

1- **جودة التصميم Design Quality:** يشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها المستفيد (Ray,1992:348). ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتوج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات المستفيد ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم (Russell & Taylor, 1995: 89) التي يمكن تمثلها بالمعولية وقابلية التعمير وقابلية الخدمة والجمالية. وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

2- **جودة المطابقة Correspondence Quality:** وتمثل درجة مطابقة المنتوج بعد الصنع لمواصفات التصميم (Groover,1996:1034) وتكمن أهمية الجودة

المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون. إذ إن التصميم يبني أساسا على وفق تلك الحاجات والرغبات. والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن. إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

3- **جودة الخدمة** **Service Quality:** وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتوج أو الخدمة. وأن زيادة جودة المنتوج قادة منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف. فضلا عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى. ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل.

من هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد، فالجودة مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (Evans, 1993:25)،فقد ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أكمل لعلم الأشياء على وفق رغبات المستفيد لتحقيق تفوق تنافسي.

3- المرونة **Flexibility:**

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات المستفيد في التغيير والتنويع وكذلك وسائل إشباعها. وتعرف

المرونة بأنها:الاستجابة السريعة للتغيير في طلب المستفيد فضلا عن زيادة رضا المستفيد في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs, 1991:31)، ويفسر (Hezier, 1999:37) المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

ويشير (الفيحان، 1999: 20) إلى أن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات كثير من منظمات الأعمال، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتوجات متنوعة. ومما أعطى كثيرا من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية.

وتظهر المرونة في:

أ - مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناتجة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

1- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.

2- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتوج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

3- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلف ممكنة.

4- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم؛ لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

4- التسليم Delivery:

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيصال السلعة،أو الخدمة للزبون.

ويكون الوقت مصدرا لتحقيق البعد التنافسي ولاسيما عند تقديم منتوج أو خدمة جديدة،إذ يلعب الوقت دورا مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتوج قصيرا[1]، ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم[2] وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

أ - سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتوج/ الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسب الآلي لتحقيق ذلك.

ب- اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعا جديدا لدى المستفيد بالمقارنة مع المنافسين.

---

(1) Macmillan & Tampoe, 2000:88.

(2) Stone & Leong, 1994: 63.

ويحقق التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية:

1- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

2- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.

3- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

5- الإبداع Innovation:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد التفوق التنافسي ويحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلا واسعا، والإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، لهذا تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر بشأن تقديم مفهوم واضح لمصطلح الإبداع وسيحاول الباحثان تأطير مفهوم الإبداع التنظيمي بعد تعرفه لغة واصطلاحا.

الإبداع لغة: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه.

والبدعة كل محدثة والبديع المحدث العجيب وأبدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، والبديع من أسماء اللـه تعالى لإبداعه الأشياء وأحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء، كما قال تعالى: (**بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ**) (البقرة: 117)،

فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. وفي سورة الحديد وردت لفظة ابتداع في قوله سبحانه وتعالى: (**وَرَهْبَانِيَّةً ابْتَدَعُوهَا**) (الحديد: 27)، وتعني أحدثوها من عند أنفسهم وألزموا أنفسهم بها.

إن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

1- إن الإبداع فعل تغيير لكونه توليدا، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

2- الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.

3- الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

الإبداع اصطلاحا: الإبداع في علوم الاجتماع والنفس وحقول المعرفة والفلسفة والفن يعني ابتكار الشيء على غير مثال سابق.

أما (الإبداع) مفهوما فقد أصبح من المفاهيم الرئيسة المتداولة في عالم اليوم، وإن الإنسان المبدع كغيره من الناس وإن أختلف عنهم، فانه يختلف كذلك في درجة ما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة، وهذا يجعل تقديم مفهوم واضح ومحدد للإبداع أمرا عسيرا، والإبداع بصورة مبسطة، هو: (استحداث شيء جديد وفكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة). ويأتي ذلك حينما يسرح العقل في مجالات البحوث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، وهذا ما يتبلور عنه خروج واضح عن التفكير والمعرفة التقليدية[1]. لذا يواجه المبدع صعوبات كبيرة لإيجاد قبول الفكرة وقد يكون في بعض الأحيان تحديا للتقليد المألوف ومحاربة ذوي المنفعة من بقاء الوضع كما هو عليه.

---

(1) الحيالي، 2004، 4.

لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع،فقد عرف بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد، كما يمكن تعريفه بأنه: توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وتطبيقها، وعرف (الإبداع) بأنه: عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام العملي، كما يعرف بأنه: إنتاج أفكار وآراء واستجابات غير شائعة وليست اعتيادية، وتتصف بالأصالة وارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة إلى المبدع نفسه.

ويعرف الشخص المبدع بأنه:ذلك الشخص القادر على إدراك العلاقات بين الأشياء إدراكا يختلف عن الآخرين، ويتمكن من إعادة صياغة المعلومات والخبرات في إطار أو أسلوب جديد. وعرف بعض الباحثين الإبداع بأنه:سلوك تتبعه المنظمة لإحداث التغيير فيها، وهو أطار الفعاليات الموجهة لتغيير أنشطة المنظمة، وعرف الإبداع بأنه: عملية عقلية تتميز بالخصائص الآتية: الحساسية للمشكلات والطلاقة والأصالة، والمرونة وتكون غير مألوفة ومنفردة. ويعرف الإبداع بأنه:قابلية الفرد على تصور الأشياء والتبصر فيها، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ فيما لو وضعت في ضمن سياقات محددة. ويرى (Daft, 1992, 245) بأن الإبداع يعني: تبني فكرة أو سلوك جديد لعمل المنظمة والبيئة العامة التي تعمل فيها، أما الإبداع عند (Scott, 1994, 560) فيعني به:(نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويود أن يشير الباحثان هنا إلى أن إبداع المنظمة أصبح يمثل أحد المعايير المتعددة والمعتمدة في قياس وتقويم أداء المنظمات ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أكمل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

أ - تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

ب- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

وتأسيسا على ما تقدم أخذت منظمات الأعمال المعاصرة بالاهتمام بالمبدعين بعدما أدركت أثر الإبداع في ضمان استمرارها وتطورها على الرغم من كل التعقيد الذي تفرضه المنافسة والتطور السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات التي يؤثر في كفايتها في الاستمرار والتطور.

خامسا- العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي

The Relation among Competition dimensions

يستخلص من نموذج Porter الأول للإستراتيجيات التنافسية أن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية Trade-Offs فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب أخر.

إلا أن هذه العلاقة لم تبق هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة واطئة (أقل من كلف المنافسين)، من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT أو نظام OPT مكنت المنظمات من تبني أسبقيات المرونة والتسليم في آن واحد. إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتوج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون.

فضلا عن السيطرة على الكلف المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة. ومن ثم فالعلاقة بين أبعاد التنافس أصبحت تراكمية بدلا من تبادلية. وأصبحت تعزز أحدهما الأخرى فبدلا من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب. ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض الكلف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أكمل.

إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية

والمكتبات تمثل مكانا مثاليا لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل المكتبات منظمات خدمية مسخرة لخدمة المستفيدين منها محققة رضا العاملين بها. والمكتبات الجامعية تستطيع الإفادة من إدارة الجودة الشاملة من خلال طرق ثلاث يمكن تحديدها في الآتي:

1- إزالة الحواجز التي تعترض التعاون بين الأقسام المختلفة بتلك المكتبات.

2- إعادة تعريف وتحديد المستفيدين من الخدمات المكتبية باعتبارهم عملاء داخليين، ثم العملاء الخارجيين، ثم الوصول إلى حالة التحسين المتواصل.

3- على المكتبات الجامعية السعي والتركيز على توفير أكمل خدمة ممكنة، وأن تكون المكتبات ذات استعداد في تغيير نمط سلوكياتها لخدمة المستفيدين منها، ولتحديد ما إذا كان المطلوب إجراء تغيير.

معايير إدارة المكتبات الجامعية بالجودة الشاملة:

1- الإدارة بالحقيقة: ويقصد بها اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة بعد إجراء تحليل دقيق للبيانات التي تم تجميعها، والاستعانة في ذلك بأدوات واضحة وصادقة لجمع البيانات.

2- إلغاء الحاجة لإعادة العمل: حيث أن العمل المكتبي يتسم بالكثافة، ولذلك يجب تبسيطه، مع ضمان القيام به بالشكل الصحيح.

3- الاهتمام بالموارد البشرية: العاملين هم أهم الموارد على الإطلاق، لذا ينبغي الاهتمام بهم وتوجيه كافة وسائل الرعاية والاهتمام لهم.

4- تفويض السلطة: تفويض السلطة يمنح العاملين الثقة، والقدرة على انجاز

الأعمال المناطة بهم، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مما ينعكس على جودة خدمات المكتبة.

وسائل تطبيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية:

1- التربية المكتبية الصحيحة وتوافر إرشادات وتعليمات الاستخدام ونشرها بين المستفيدين.

2- الوقوف على آراء المستفيدين فيما تقدمه المكتبة من خدمات، والاسترشاد بآرائهم في التخطيط لتحسين الخدمة ورفع مستواها.

3- تبسيط إجراءات العمل.

4- المرونة في اتخاذ القرارات.

5- تطوير برامج التعامل مع المستفيدين.

6- تطوير برامج تدريب العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات.

الفصل الثالث

الاتصال الإداري

وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

الفصل الثالث

الاتصال الإداري
وإدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

لقد أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأكثر سخونة، سواء في عالم الأعمال أو في القطاعات الحكومية، حيث يتضح ذلك في الكثير من المؤتمرات والندوات والكتب والدوريات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات، وإعلانات الوظائف. وإدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. كما كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى، دون أن تطلق على ممارساتها هذا المصطلح. أما اليوم، اتخذت العديد من المجتمعات خطوات رسمية في هذا الجانب، واستحدثت برامج إدارة المعرفة.

مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

أ - عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

و- كل عملية أو ممارسة من شانها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت، من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات. وتهتم استراتيجيات إدارة المعرفة بترويج تبادل المعرفة، من خلال زيادة فرص الاتصال بين الأفراد وفرص حصولهم على المعلومات، بحيث يزداد تعلمهم من خلال التجارب الموثقة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

1- المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

2- المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة، فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق – رسومات التصميم – الجداول الإلكترونية- رموز البرامج). أما إدارة المعرفة، فهي تتعامل مع البشر (الابتكار – سرعة الخاطر- القدرة على التكيف- الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في

الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والانخفاض في أعداد المواطنين، والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة، والتقاعد المبكر.... الخ. وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

أ - **تحسين جودة المنتج أو الخدمة:** تؤدى إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدى بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحة وسريعة وآمنة.

ب- **التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية:** تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة من المنظمات.

ج- **تشجيع الابتكار:** يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير. ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعنى ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإجبار أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات

د- **إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم:** يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوي التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأسمالها الفكري.

هـ- **تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم:** تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية

والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفى ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدى إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.

- و- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدى إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطى المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولا بأول.

نشأة مفهوم إدارة المعرفة:

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.كما شهدت الثمانينيات أيضا تطويرا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها.

وفي عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوربا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.

وفى منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوربا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوربية على شبكة الانترنت (في عام 1994). كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وفى النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما

أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفى عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

أ- الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعا، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعا بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتى) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن

وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات. والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.

وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من:

- الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي.
- النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلبا في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

ج- دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

د- تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة

تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أكمل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge Department Manager Office Knowledge.

نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلي المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحذ هممهم. ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد وليس المدير ما يلي:العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاظم أهمية المعرفة.

نظريات القيادة:

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية. ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعي الجماعة إلى تحقيقه، من خلال هذا الشخص.

ونظرا لأهمية القيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها،منها نظريات تركز على السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظريات سلوكية مثل نظرية ليكرت، ونظريات حديثة (النموذج الأوتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيدلر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف).

أنماط القيادة:

هناك أنماطا قيادية تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك: ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية.

أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.

مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة.ففي هذه المنظمة، يكون القائد معلما ومصمما ومدربا ومشرفا في نفس الوقت.

ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

1- المسح العام للمعرفة الموجودة **Knowledge Landscape Mapping:**

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة،مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها. ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

أ - ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات.

ب- مدي وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.

ج- مدي وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.

د- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدي تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.

هـ- مدي توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة، والخبرات والكفاءات مناسبة.

2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولا وفعلا، وأن يكون قادرا على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. كما يتعين على القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويجب أن يكون لدي القائد القدرة على شرح وتفسير أفعاله وآرائه ومناقشة الآراء المعارضة، وتشجيع الآخرين على اختبار آراء القادة ومحاولة فهم الآراء الأخرى.

ويفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءا من الإستراتيجية العامة،

لتأكيد أهميتها لدي كل فرد من أفراد المنظمة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة.كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وبأهميته.

3- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة. وقد قامت شركة روفر Rover للسيارات بإنشاء وحدة اسمها وحدة روفر للتعلم Rover Learning business. كما أنشأت هيكلا تنظيميا مرنا وأفقيا يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

وتؤدي القيادة دورا مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة أن تتغلب على المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كان يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة، من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

ويجب على القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشاريا خارجيا لإدارة المعرفة، إذا رأت المنظمة أو الوحدة المحلية ذلك. ويقوم المجلس بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

4- تنفيذ إدارة المعرفة:

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم.

ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدوران الوظيفية أو فرق العمل.

وفي شركة Rover، كان كل فرد مسؤولا عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة. وكان يتم النظر إلى التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن تغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية Personal Development، حيث يتم تلخيص التعلم والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلى وجود أساس قوي لخطة تنمية شخصية، ويتم إعدادها من قبل الفرد والمدير،من أجل تحقيق الأهداف المهنية لكل فرد من المنظور الشخصي ومن منظور المنظمة.

وتشجع الشركة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية،سواء التي تنظمها لهم أو التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم. وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلى تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث. وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو.

وقامت قيادة شركة سيميكوندكتر بنشر مفهوم مشاركة المعرفة، من خلال تنظيم ورش عمل خاصة بالشركة تحت مسمي: قيادة التغيير، وكان على كل العاملين بالمنظمة حضور هذه الورش، وكان الغرض منها أن يفهم جميع العاملين رؤية المنظمة، ومن ناحية أخرى كانت وسيلة ليشعر كل عامل أن الشركة تحتاج لأفكاره وارتباطه بعمل هذه الرؤية الحقيقية.

وعلي هذا الأساس تم تكوين ثماني فرق حركةCorporate A ction Teams (CATS). وتتيح الشركة الفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة، دون تقيد بمستوي أو درجة وظيفية، وذلك يؤدي إلى التشارك في المشاكل والأفكار ويؤدي إلى فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين.كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة على التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم.

وإلي جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق، وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطرات محسوبة، من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسئولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولي القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة. ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة، من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدي تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوى إن وجدت. ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

المعلومات والمعرفة: الموارد الجديدة:

أفرزت تقانات المعلوماتية ـ التي تسود عصرنا الراهن ـ جملة من المفاهيم الجديدة التي حملت تأثيرات ملموسة على جل الأنشطة الاتصالية المقيمة في المجتمع المعاصر. فبرزت اصطلاحات: البيانات، والمعلومات، والمعارف بوصفها موارد جديدة للمنظومة الاقتصادية.

تلعب البيانات DATA دورا هاما في حياة المجتمع. تتألف البيانات من حقائق، أرقام، مخططات، ورموز يمكن من خلالها وصف الأفكار، الكائنات Objects، والمواقف (Arnold, R. R, 1972: 6). استخدم اصطلاح المعلومات لصياغة حد فاصل بين ركام البيانات التي تنشأ عن جملة الأنشطة البشرية، وبين عملية استثمارها وإحالتها إلى حقائق تحمل قيمة عبر جملة من الآليات التي تنحو باتجاه اختيار شرائح محددة من البيانات المتوفرة، فيصار إلى تصنيفها، وتبويبها،على ضوء متطلبات الجهة المستفيدة منها التي تتحدد بطبيعة المشكلة القائمة، والمتغيرات الزمانية، والمكانية التي تحيط بها، وطبيعة المهمة التي قد أنيطت بها.

على ضوء ما ذكر يمكن تعريف المعلومات بأنها عبارة عن مجموعة الحقائق، والآراء التي تنشب عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستفيدا منها.أما المعارف فتسمو فوق المعلومات باشتمالها، بجانب المعلومات، على الخبرات والقدرة على الاستنتاج، واستخلاص الحكمة من قلب الضوضاء المقيمة في ساحة البيانات عبر المعالجة الذكية التي توظفها تكنولوجيا هندسة المعرفة والذكاء الحاسب الآلي ـ الاصطناعي للمعلومات.

يعمد المرء إلى إنتاج معارف ومعلومات جديدة من سيل البيانات الذي يتدفق إليه، يستخدم بعضها للتواصل مع البيئة المحيطة به، من خلال الخطاب الذي ينشؤه مع الغير، عبر الوسائط المكتوبة، أو المسموعة، أو المرئية (الوسائط المتعددة.

يعمد المرء إلى إدارة وتنظيم سيل المعلومات الواردة إليه طبقا لأنموذج ذاتي يمثل حصيلة المعارف والخبرات ـ الشخصية فينشئ من خلالها شبكة من العلاقات المنطقية التي يمكن أن يطلق عليها اصطلاح قاعدة المعرفة، لكي يستطيع من خلالها ترجمة المعلومات المتوفرة لديه إلى قدرة ذاتية على عمليتي التحليل والتركيب اللتان توفران له عنصر الخبرة العميقة والبصيرة النافذة عند التعامل مع مفردات البيئة المحيطة به.

لا يقتصر استخدام اصطلاح المعلومات على لغة الخطاب المنطوق (لغة التعبير المدون ـ اللغة الطبيعية) فحسب بل يشمل جميع أنواع الإنتاج الإنساني التي تتجه إلى الغير، كالأعمال الفنية، وتعابير الوجه، وغيرها من مفردات النشاط البشري التي يلازم كل منها انطباعا لدى الآخر فيكسبه معرفة جديدة.

ازداد الاهتمام بالمعلومات خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وأضحى موضوعا تتناوله المؤسسات الأكاديمية بشتى مناحي الفكر الإنساني: كالفلسفة، والفيزياء، وعلم الأحياء، واللغويات، وعلوم الحاسب الآلي والمعلوماتية، والإلكترونيات وهندسة الاتصالات، وعلوم الإدارة، والعلوم الإنسانية بمختلف ميادينها المتفرعة.

إن التغييرات الجديدة التي أفرزتها علوم الحاسب الآلي قد أنشأت مفاهيم مستحدثة، جعلت من المعلومات موردا خصبا لجملة من الفعاليات، والتكنولوجيا التي وجدت وراء حروف الأبجدية ميدانا ثريا لإنشاء مفاهيم، وعلاقات، وسبر بنية الجملة، ودلالة المفاهيم بالشكل الذي نبه الإنسان المعاصر إلى الثروة الهائلة التي تكمن وراء أكداس النتاج الفكري البشري المتناثرة، إذا ما تم التعامل معها بوصفها نظاما متسقا، تحكمه قوانين المنطق المعلوماتي الجديد، لقد أصبحت وفق هذا المنظور الجديد المعلومات موردا، وثروة لا تنضب لمن أحسن استثمارها!.

نشب عن ظاهرة طغيان المعلوماتية على جل أنشطة الإنسان المعاصر، بروز مفاهيم جديدة، منها اعتبار النتاج الفكري مورد الموارد، فأضحت المعلومات تصنف كأحد المكونات الرئيسة للبنية الاقتصادية للمجتمع الجديد.

لقد سادت مفاهيم تصنيع المعلومات، والسيطرة عليها، ومعالجتها ثم استثمارها في شتى الميادين المعاصرة، وتبوأت مكان الصدارة في اهتمامات معظم بلدان العالم. فأصبح الإنسان المعاصر يعتمد اعتمادا كليا على أوعية المعلومات بوصفها موردا خصبا يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، إضافة إلى كونها وعاء استراتيجي تنمو من خلاله مفاهيم جديدة بين أفراد عائلتي المعلومات والتطبيقات الميدانية بشتى اختصاصاتها.

تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

إذا كانت العديد من دول العالم قد مرت بالتحولات التي فرضها عصر المعرفة ومجتمعات المعرفة والتي كان لها انعكاساتها على المكتبات ككيان مهم، فإن المكتبة تواجه اليوم تحديات كبيرة تتمثل في نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات وتطلعات المستفيدين، وما تعانيه من منافسة شديدة وبشكل حاد مع انتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت والمكتبات الرقمية، والتي قد تسحب البساط من تحت المكتبات إذا ما ظلت الأخيرة جامدة بدون أي تحرك نحو التغيير.

والمكتبات الجامعية محاصرة ومضايقة من جانبين: قلة الميزانية، والطلب المتزايد من قبل الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة نابع من رسالة المكتبة بغض النظر إلى منافسة الانترنت والمصادر الإلكترونية".

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها من الانتفاع والاستفادة من معلومات ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أكمل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب النظر إليها بشيء من التقدير والاهتمام.

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هو تحقيق الفاعلية والاستمرارية للمنظمات، وبالرغم من أن أصل إدارة المعرفة وجدت في حقل الأعمال ألا أن ممارساتها انتشرت في الحقول غير الهادفة للربح، وقد لوحظ العديد من المميزات التي تقدمها تطبيقات إدارة المعرفة للمؤسسات والمنظمات غير الربحية مثل تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم كذلك بالإدارة العليا وتشيع ثقافة المشاركة، وأن ضرورة بقاء وصمود المكتبات ومراكز المعلومات أمام نقص الموارد المالية وتلك

التطلعات والحاجات للمستفيدين يدفع بقوة إلى ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة.

والحقيقة أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات أو غيرها من المنظمات لا يعني النجاح دائما، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة، وفي هذا المجال وقد تمت بعض الدراسات حول عقبات تطبيق إدارة المعرفة والأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التطبيق، وقد نتج عنها تحديد عدد من الأسباب والعوائق:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعام كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ولعله من المناسب هنا أن نشير إلى أنه وفي السنوات القليلة الماضية اهتم الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (افلا) بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات حيث انشأ الاتحاد قسم خاص عام 2003 بمسمى " قسم إدارة المعرفة" ومن أهم أهدافه:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.

- عمل إطار دولي للاتصال المهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.
- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق.كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم.

ومن المهم جدا كذلك لإدارة المعرفة في المكتبة أن تكون هناك سياسة لإدارة المعرفة وأن تكون واضحة ومفهومة جيدا من قبل الموظفين، لأن مثل هذه السياسة ستوضح للموظفين أي أنواع المعرفة تحتاجها المكتبة لإدارتها والمشاركة فيها، كما يفيد ذلك أيضا في أن تقوم المكتبة بخزن وإتاحة المعرفة والمعلومات الصحيحة واللازمة لإفادة الموظفين والمكتبة منها.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

الهياكل التنظيمية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات لذا، تقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات لعل من أهمها حجم المكتبة ونوع المكتبة وتقنية المعلومات وغيرها من العوامل.

وتستخدم المكتبات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمية مثل الهيكل الهرمي والعمودي والأفقي والمصفوفي.. الخ، ويمكن أن نصف حال العديد من المكتبات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر تغيير

أو تطوير الهيكل التنظيمي، ويقول همشري في هذا الصدد "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلبا في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد نفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ويؤكد Shanhong في هذا المجال أن إدارة المعرفة ستضخ معها دما جديدا داخل ثقافة المكتبة بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم ومشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة في المكتبات، والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة.

القيادة ومدير المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة،

يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة.أما نظريات سلوك القائد،فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

أما عن مدير المعرفة باعتبار أحد كوادر إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أو المركز. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات – مبادرات إدارة المعرفة- في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفةChief Knowledge Officer (OKC) أو قائد المعرفة Knowledge Leader (KL)، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه لمنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات. وبالتالي، فإن دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومستداما.

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمله ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.
- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

ويتضح في كتابات الكثير ممن كتبوا عن مهام مدير المعرفة بأن إدارة المعرفة في الغالب تركز على جوانب إدارية وكذلك على العلاقات والدور القيادي لمدير المعرفة، ولكن وبلا شك فإن الفرصة مواتيه أمام مهنة المكتبات والمعلومات بشرط أن يحسن استثمارها ويهيئ ممتهنيها، ولتأكيد حجم فرصة وظيفة مدير المعرفة المتاحة أمام اختصاصيي المكتبات والمعلومات قام كل من (مكين) و(ستابلس) بدراسة ميدانية عام 2001 على عينة مكونة من 41 مدير معرفة يعملون بمختلف المؤسسات في أمريكا، وقد وجدوا بأن 20 منهم يحملون درجة عليا في التعليم وباختصاصات متنوعة بينهم 8 في مجال المكتبات والمعلومات والإنسانيات، و7 في إدارة الأعمال، و3 فقط في الهندسة، و2 في الحاسب. وهذا يؤكد الحاجة الأساسية لمهنة المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات.

تقنية المعلومات:

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات. وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلف المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن لإنجاز مثل هذه المهام الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر. فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المكتبات. وليست أهمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة. ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي.

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في

الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.
- تكنولوجيا الشبكات، وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات DSS.

وكسبيل للتقليل من النفقات المالية التي قد تجرها تطبيقات التقنية في المكتبات لدعم إدارة المعرفة، يدعو وين Wen إلى الاستفادة من التقنية في خزن واسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المكتبات، فالتقنية والبرامج مفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى على من مهارات البرمجة، وكذلك هناك عديد من المكتبات لديها رخصة لاستخدام برامج ميكروسوفت على عدد من أجهزة الحاسب ولم تستفد من هذا العدد، فبرنامج وورد ميكروسوفت يمكن استخدامه في التوثيق والإجراءات المتعلقة بالعمليات المكتبية، وبرنامج

اكسل ميكروسوفت في حفظ الإحصاءات وعمل الرسوم البيانية، وبرنامج ميكروسوفت أكسس لعمل قواعد البيانات وتسهيل الاسترجاع، كما يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت في هذا المجال كذلك.

ويمكن للمكتبة أو مركز المعلومات وخاصة تلك التي لديها وفرة مالية أن تتبني أحد أنظمة إدارة المعرفة المصممة لذلك من خلال التعاقد مع أحد الوكلاء المعتبرين بحيث يشمل ذلك خدمات ما بعد البيع كالصيانة وتدريب الموظفين على التعامل مع معطيات البرنامج لتحقيق أعلى فائدة ممكنة.

عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات عدد من الأنشطة والعمليات:

تكوين وتوليد المعرفة:

وتمثل عملية توليد المعرفة إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المكتبة، ويتمثل ذلك في عدة أنماط:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد المعرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل. فحينما يفكر شخص مليا في موقف ما، وما الذي حصل، وما النتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، والتجربة، والإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

ويتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات التالية:

1- الإنتاج والابتكار النظري: وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك.

2- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية: وذلك لإحراز نقالات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الإلكترونية أو الرقمية وتعزيز وسائل التقنية لدعم إدارة المعرفة.

3- الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة التنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة إدارة المعرفة.

ويمكن لأخصائي المعلومات أن يسهم ويقوم بدوره في عملية تكوين المعرفة من خلال عمليات الاختيار والانتقاء وتتبع المعرفة الجديدة من خلال كتالوجات فهارس الناشرين المطبوعة فيها أو الإلكترونية أو المباشرة باستخدام شبكة الانترنت. وينفرد بهذه العمليات قسم التزويد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل.

خزن وتنظيم المعرفة:

وتعد خدمات الخزن والاسترجاع من الأنشطة التي تسعى مؤسسات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات

المتخصصة بالإضافة إلى الاشتراك بقواعد البيانات المتوافرة على الأقراص المدمجة أو مباشرة على الخط أو عبر الإنترنت. وهذه الأخيرة أصبحت من مستلزمات مؤسسات المعلومات وذلك لتحقيق التكامل المعرفي. يضاف إلى ذلك أن معظم مؤسسات المعلومات، منذ أواخر السبعينيات ومطلع الثمانينيات، ومع تطور أجهزة الحاسب الآلي والاتصالات، ولصعوبة استجابة مؤسسات المعلومات لاحتياجات المستفيدين المتجددة والمتزايدة، فإنها سعت إلى تحقيق التكامل المعرفي عبر المشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة المتواجدة والمتوافرة في مكتباتها وفي هذه العملية يبرز دور أخصائي المعلومات من خلال تنظيم المجموعة المكتبية بما في ذلك فهرستها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننه، وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف.

نقل ومشاركة المعرفة:

وفي هذه المرحلة يجب على المكتبات ومراكز المعلومات تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين وتشجيعهم على ذلك بل والتفكير جديا في أولئك الذين يثرون حصيلة المكتبة المعرفية، كما يلزم هنا تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة. ولتحقيق أكمل اتصال بين العاملين لا بد من فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة. وهنا يجب أن تتفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفة ومردودها على المكتبة أو مركز المعلومات.

والتشارك في المعرفة يعني عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المكتبة، تتنقل داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:

- الشكل المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال

الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية مثل لقاءات أعضاء المنظمة عند بردات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، واستخدام الانترانت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل.

ويتم كذلك يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار والتعلم، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

كما أن تسهيل عملية نقل المعرفة، وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معيقات تحد من عملية التشارك، ومن أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ما يلي:

- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مخاوف من احتمالية أن تكون منظمتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة "الخطأ" وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية. فالأفراد الذين هم على استعداد

لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية:

تعد هذه العملية المهمة الضرورية والهدف الأساس لإدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات، فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة أو مرفق المعلومات في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي. ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كتلك التي يستخدمها المدراء في اتخاذ بعض القرارات، أو أن يكون تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كتلك المعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين وتبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أداءه في العمل. وخلال هذا التطبيق للمعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة أو مركز المعلومات وهكذا.

كما أن تقنية المعلومات في المكتبة تلعب دور مهم في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعلومات المعرفة الموجودة في المكتبة، وتسهم كذلك في سرعة وصول المعرفة لمن يحتاجها وسرعة استخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا كحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

وهنا يمكن نشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون أثر تطبيق المعرفة واضحا وجليا، أو أن يكون آنيا، بل يمكن يظهر ذلك مع مرور الوقت وذلك على جميع العناصر المتوقع تأثرها بإدارة المعرفة من عاملين ومدراء وانتهاء بأداء المكتبة ككل. فالعاملون يصبحون أكثر وعيا وأفضل خبرة فيما يتعلق بأداء العمل، وطبيعة خدمات المعلومات وحاجات المستفيدين، وبالتالي تقديم خدمة مكتبية أكمل،

وهو ما يمكن أن نعزوه إلى آثار ونتائج الوصول إلى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة أو ما يمكن هنا أن نسميه بالمكتبة المتعلمة التي تشجع على تعلم الأفراد من بعضهم البعض وتبادل الخبرات والتجارب التي تتبلور في النهاية للرفع من مستوى الخدمة المكتبية وإدامة تواجد هذه المكتبات وتنامي دورها ورسالتها من خلال استغلالها للمعرفة وتطبيقها. كما يتوفر للمدراء قاعدة معرفية غنية يمكن اللجوء إليها في أي وقت والاستفادة من معطياتها سواء في حل المشاكل أو تحسين الأداء أو اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة.

محاور تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية

- المحور الأول: الوعي والالتزام
- المحور الثاني: التخطيط والتنفيذ
- المحور الثالث: نشر وتعميم المعرفة
- المحور الرابع: الاتصالات

المحور الأول: الوعي والالتزام:

يعتبر هذا المحور القاعدة والأساس الذي يبنى عليه العمل في إدارة المعرفة داخل المؤسسة حيث لا سبيل إلى تبني العمل بإدارة المعرفة داخل الأمانة دون تأسيس ثقافة عامة من المشاركة في المعرفة داخلها حيث أن العمل بإدارة المعرفة عمل جماعي تشاركي يستلزم الوعي والمعرفة أولا ثم القناعة الشخصية والرغبة إلى أن يصبح هذا ثقافة عامة سائدة داخل المؤسسة.

ثم يأتي توكيدها بالالتزام من قبل الإدارات بالتشجيع عليها والتحفيز عليها وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل بها.

خطوات تحقيق الوعي بإدارة المعرفة:

أ - إشراك عدد كبير من الموظفين بكافة المستويات الإدارية من مدراء، رؤساء أقسام، موظفين بدورات متخصصة بإدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة وطالبت كافة المشاركين بالتوعية لبقية الموظفين ونقل المعرفة المكتسبة إليهم.

ب- والتزاما من الإدارة بتحقيق هذا المفهوم فقد تم تشكيل فريق متخصص معني بإدارة المعرفة مع توفير الإمكانات اللازمة له وتدريبه وتسهيل مهمته لدى دوائر الأمانة بحيث يتولى هذا الفريق ومسؤوليه وضع الأسس لتطبيق إدارة المعرفة وصياغة الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة ومتابعتها وتقييمها وقد قام الفريق بإدارة الحملة التوعوية لتوضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي كما باشر بالعمل ضمن خطة عمل واضحة تتضمن مهمات أساسية في كافة المحاور الأربعة بالتعاون والتنسيق مع المختصين ونذكر من هذه المهمات:

1- إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة، مفهومها، أهميتها، علاقتها بتحقيق الأهداف وفائدتها على المستوى الفردي والمؤسسي وتعميمها على كافة الموظفين العاملين.

2- إعداد استبيان استطلاعي لعينة ممثلة للموظفين لقياس الفهم لمفهوم إدارة المعرفة ومدى ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة في أعمالهم وتم اعتماد هذا الاستبيان كمرجع لبناء الخطط ووضع الأهداف المقاسة.

3- القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الدوائر والمناطق حيث التقى الفريق مع كافة الموظفين المعنيين وفق جدول معلن وموضح فيه الهدف من الزيارة

والأشخاص المعنيين بالاجتماع كما تم في الزيارات شرح مفهوم إدارة المعرفة بشكل مبسط وإسقاط هذا المفهوم على واقع العمل ضمن الدائرة وفائدة العمل به للفرد والمؤسسة.

4- إعداد وسائل تعليمية دعائية تساند ترويج هذا المفهوم وتوضح أهميته وذلك بشكل لطيف يتضمن قبوله والتفاعل معه ودعمه وتم تعميم هذه البوسترات الدعائية وتعليقها بكافة مناطق والدوائر.

5- تسمية مسئولي ارتباط من كافة الدوائر والمناطق بمؤهلات جامعية معنيين بمتابعة برامج إدارة المعرفة كل من في دائرته وتم تدريبهم بدورات متخصصة وإعداد برنامج لقاءات دورية معهم للتواصل ومتابعة تحقيق برامج إدارة المعرفة في كافة المناطق والدوائر، وهؤلاء ضباط الارتباط هم الساعد الأول للفريق ويعتمد الفريق عليهم بصورة رئيسية في تطبيق الخطط والبرامج الموضوعة واستقبال التغذية الراجعة بصورة موسعة.

6- تأسيس ما سمي بركن المعرفة في كل دائرة ومنطقة حيث تم جمع الموجودات المعرفية والمتعلقة بعمل الدائرة وفهرستها ومن ثم الإعلان عنها وتعميمها والتشجيع على الاستفادة منها، ولربما يعتبر هذا الركن المعرفي بداية الخطوات الايجابية على ارض الواقع لتحقيق مفهوم إدارة المعرفة حيث تم جمع المعلومات الموجودة لدى الأفراد فيه وإضافة ما يلزم ومن ثم نشرها وإتاحة الوسائل للجميع للاستفادة منها، كما تم إلحاق ركن المعرفة بجهاز حاسب آلي موصول على شبكة الانترنت وشبكة الانترنت الداخلية لإتاحة المجال للجميع للوصول إلى المعرفة داخليا وخارجيا.

7- الاستفادة من شبكة الانترانت الداخلية وموقع الأمانة الإلكتروني لعمليات نقل وتبادل المعرفة حيث تم إضافة العديد من المعارف الضرورية اللازمة لاطلاع الموظفين أو متلقي الخدمة على الصفحات الرئيسية لموقع الأمانة وإفساح المجال أمامهم لتقديم التغذية الراجعة أو تبادل المعرفة من خلال الاتصال الإلكتروني.

8- الترويج للسلوك الجيد بالمشاركة بالمعرفة من خلال النشرات والبوسترات الدعائية كما تم التنسيق مع الإدارة والمعنيين للتشجيع على تبادل المعرفة وترويج هذه الثقافة وذلك من خلال:

- وضع نظام خاص بالحوافز التشجيعية للمشاركة بالمعرفة.
- تم إقرار المشاركة بالمعرفة كأحد المفاهيم الأساسية المعرفية في بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الموظفين.
- إضافة بند المشاركة بالمعرفة ضمن نماذج التقييم السنوية كأحد البنود الرئيسية التي يتم التقييم عليها.
- إفساح المجال والتشجيع على عقد المحاضرات وورش العمل الداخلية والالتحاق بالندوات الخارجية لتبادل ونقل المعرفة.
- إقرار إقامة مركز تدريب داخلي لموظفي الأمانة للاستفادة من خبرات الداخلية الضمنية والتشجيع على نقلها.

9- تشجيع المجتمع الخارجي على تبادل المعرفة من خلال المسابقات المعمارية وجوائز أكمل فكرة لتجميل المدينة واقتراحات المواطنين وتم الإعلان عنها بمختلف الوسائل وتكريم المشاركين وذلك كخطوة أولية نحو تعميق المشاركة مع الجمهور ومتلقي الخدمة والشركاء وتأسيس قنوات

من الاتصال لتبادل ونقل المعرفة ما بين الأمانة والمجتمع الخارجي وذلك من أجل التحول بالمجتمع الخارجي نحو مجتمع معرفي.

المحور الثاني: التخطيط والتنفيذ

يرافق إعداد الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة الخطوات العملية التي ابتدأها الفريق ضمن خطة العمل الخاصة به بحيث تم الاستفادة بشكل واضح من الاستبيانات واللقاءات والجولات الميدانية والدراسات لوضع إستراتيجية ذات أهداف واقعية وعملية وقد تم تكليف الفريق بإعداد الإستراتيجية مع توفير الخبرات والاستشارات الخارجية المطلوبة ولاطلاع على الممارسات العالمية بهذا الخصوص للوصول إلى بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في أمانة عمان. ويتم اعتماد الخطوات التالية لدى إعداد الإستراتيجية:

1- تحليل الوضع القائم باعتماد نظرية **SWOT**:

يتم تحليل الوضع الحالي داخل الأمانة وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة الأهداف في الإستراتيجية.

2- تحليل الفجوات **Gap analysis**

حيث تم حصر الموجودات والمتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن الجدير بالذكر أن تحليل الفجوات تناول المحاور الأربع الذي ارتكز عليها العمل في إدارة المعرفة وتبين نقصا واضحا في عمليات التخطيط وكذلك التقييم والمتابعة، كذلك تبين وجود فجوات واضحة في إعداد خرائط

المعرفة الضمنية والصريحة كان تحليل الفجوات منطلقا رئيسيا في تحديد الأهداف وبناء خطط العمل.

3- تحديد المخاطر:

حيث يتم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقيمها من حيث إمكانية الحدوث والأثر المترتب عليها وترتيبها وفق الأولويات للخروج إلى إيجاد خطة إدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها وقد تناولت هذه خطة المخاطر المتعلقة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتمت دراسة السبل والإجراءات الكفيلة بالحد منها وخاصة ما يتعلق بالمعرفة الضمنية والتي تواجه خطر الفقدان باستمرار إما بسبب ترك الموظف الوطن لعملة سواء بالاستقالة أو التقاعد أو بسبب عزوف صاحب الخبرة عن نقلها والمشاركة بها.. وتم اقتراح الوسائل والأساليب المناسبة لمواجهة هذا الخطر وتضمينها ضمن الإستراتيجية.

4- المراجعة والتقييم:

وتعتبر هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام ألا انه فيما يختص بإدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك انه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم اثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف وعليه تم اقتراح آلية للمراجعة واقتراح معايير التقييم المناسبة ولازال البحث جاريا نحو استخدام الطريقة الأنسب للتقييم وتحديد مؤشرات الأداء.

وقد تأخر صياغة الإستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة إلى ما بعد عام من العمل وتنفيذ الخطوات على ارض الواقع للوصول إلى صياغة إستراتيجية مناسبة وقابلة للتطبيق وقد استهلت الإستراتيجية بتحديد دوافع ومحفزات تقول لماذا (نريد إدارة المعرفة) وذلك من أجل خلق الرغبة الشخصية وبيان الدوافع الموجبة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة وقد تضمن الإستراتيجية ما يلي:

1- تحديد أهداف واقعية للإستراتيجية شملت المحاور الأربع بحيث تضمن:
   - نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة.
   - تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة.
   - توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخليا وخارجيا.
   - توفير الجاهزية الإلكترونية لعمليات إدارة المعرفة.
   - إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا.

2- تحديد الآليات المقترحة لتحقيق إدارة المعرفة داخل الأمانة، وقد اشتملت الآليات على برامج التدريب الداخلي والخارجي وبرامج الإحلال والتعاقب وبرامج رفع الجاهزية الإلكترونية وغيرها من البرامج وبرنامج الأرشفة الإلكترونية.

3- إعداد خطة العمل التنفيذية اللازمة والتي قسمت إلى أقسام وبحسب المحاور الموضوعة ضمن الإستراتجية وتم فيها تحديد الإجراءات والمسؤولية والمواعيد مع خطة متابعة أسبوعية لبيان مدى تحقيقها.

4- تطوير إستراتيجية خاصة للاتصال الخارجي والداخلي تم فيها تحديد الأهداف المطلوبة والفئات المستهدفة وخطط العمل وتوزيع المسؤوليات والمواعيد.

5- كما تم تحديد آليات للمراجعة والتقييم من خلال تطوير نظام خاص لمؤشرات الأداء ومعايير التقييم.

المحور الثالث: نشر وتعميم المعرفة

ولتحقيق هذا المحور فقد تم العمل على وضع النظم والإجراءات للمشاركة بالمعرفة ونشرها وتعميمها وذلك من خلال:

1- **إعداد خارطة مرنة للمعرفة تتضمن:**

- إيجاد خارطة المعارف الضمنية داخل الأمانة.
- حصر قائمة الموجودات المعرفية في الأمانة.
- تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها وحصر المعلومات الصريحة والضمنية وتعميمها ونشرها دعمها بوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- المراجعة والتحديث المستمر للمعرفة.

وعليه فقد تم تطوير نظام حديث لإدارة الوثائق وحفظها (نظام الأرشفة الإلكترونية) يتضمن فهرسة الوثائق المعلنة وتحديد نظام تسمية واسترجاع الوثائق والبدء بالعمل به وتعميمه.

كما تم العمل على إيجاد فهرس المعرفة الضمنية من خلال البدء بعمل قاعدة بيانات للخبرات والمعارف الضمنية للعاملين داخل الأمانة وتعميمه والعمل على الإعلان عنه بوسائل مناسبة للاستفادة من هذه الخبرات (مرفق النموذج).

2- **عمليات المراجعة والتقييم** وذلك للسلوك والمؤسسي وسلوك الأفراد حيث تم بناء نظام مراجعة يتضمن النظر إلى السلوك المؤسسي ومراجعته وفق:

- حاجات المؤسسة.
- الاستراتيجيات والأهداف الموضوعة.
- النظم والقدرات.
- التكنولوجيا المرافقة.

كما تم النظر إلى سلوك الأفراد ومتابعته لضمان مشاركة وفهم اكبر وعلى مستوى الأمانة وذلك من خلال:

- تقييم أداء الموظف بناءا على المشاركة في المعرفة والاستفادة من المعرفة المكتسبة وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وتتضمن هذا مراجعة نماذج التقييم السنوية والفصلية.
- تقديم المكافآت على التشارك في المعرفة وذلك من خلال مراجعة نظام الحوافز والمكافآت والتأكيد على بنود المشاركة بالمعرفة وتفصيلها.

3- البنية التحتية الإلكترونية اللازمة لنقل ونشر المعرفة حيث تم دراسة الجاهزية الإلكترونية داخل الأمانة من حيث البنية التحتية والموارد البشرية وإعداد خطط شاملة لرفع الجاهزية تضمنت رفع الكفاءة الإلكترونية للأنظمة والشبكات وتطوير القدرات الشخصية للعاملين من خلال الدورات المتخصصة وورشات العمل وغيرها.

المحور الرابع: الاتصالات

وقد تم النظر إلى الاتصالات كمحور رئيسي وأساسي في إدارة المعرفة وتم الإشارة بوضوح لها من الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة وعليه فقد تم إعداد إستراتيجية خاصة للاتصال على شكلية الاتصال الداخلي ويشمل الاتصال ما بين الدوائر والمناطق المختلفة التابعة للأمانة بالإضافة إلى الاتصالات ما بين الموظفين

أنفسهم والاتصال الخارجي ويشمل أي اتصال مع أي جهة خارج نطاق الأمانة ومع كافة فئات متلقي الخدمة والشركاء (stake holders):

1- خطة الاتصال الداخلي حيث تم فيها تحديد الهدف من الاتصال وارتباطه بنشر المعرفة وسرعة نقل المعرفة بكفاءة عالية وفاعلية داخل المؤسسة وقد تم بناء خطة للاتصال ذات مرجعية مركزية حددت فيها المسؤوليات ووسائل الاتصال ووضع نظام للتغذية الراجعة كما تم تفعيل الموقع الإلكتروني الداخلي للأمانة (الانترنت) واستخدامه للاتصال الداخلي وتم العمل مرحليا على إيجاد وسيلة لكل موظف للوصول إلى الموقع واستخدامه والاستفادة منه وذلك من خلال ركن المعرفة كما تم حصر وتفعيل كافة وسائل الاتصال الداخلي في الأمانة والإعلان عنها.

2- الاتصال الخارجي – وهذا الاتصال ضروري وهام جدا تم التركيز عليه لما له من اثر في بناء الثقة وإعطاء صورة ايجابية عن الأمانة لدى متلقي الخدمة بالإضافة إلى أن الاتصال الخارجي يساهم بصورة كبيرة في الوصول للآخرين والحصول على التغذية المراجعة.

وقد تم إعداد خطة للاتصال الخارجي تم فيها تحديد وسائل الاتصال مبرمجة زمنيا مع توضيح المسؤوليات وتم الإعلان منها من خلال موقع الأمانة الإلكتروني.

وقد تم الاستفادة بشكل كبير من موقع الأمانة الإلكتروني لعمليات الاتصال الخارجي وإيصال المعلومات والحصول على التغذية الراجعة.

كما تم الاستفادة من وجود الأمانة طرفا في الحكومة الإلكترونية لمزيد من الاتصال والتنسيق مع الشركاء، هذا بالإضافة إلى تفعيل التقرير السنوي وتطويره من أجل مزيد من الاتصال مع متلقي الخدمة حيث تم العمل على تطويره وتوزيعه

بصورة أوسع وتضمينه ما يتعلق بخطط الأمانة ونسب الانجاز للأهداف ونشره على الموقع الإلكتروني للأمانة إضافة إلى توزيعه بصورة أوسع واشمل.

الاتصال الإداري بالمكتبات الجامعية:

الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. والاتصال الإداري هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المكتبة. والعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات.

ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المكتبة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المكتبة. وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة، بقدر ما تكون قدرات المدير فاعلة. ونظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

المناخ السليم

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف

التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح.

إن أهمية الاتصال في المنشأة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المنشأة، وربط المنشأة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

أسس الاتصال الإداري:

وهناك أسس للاتصالات الإدارية تتمثل فيما يأتي:

1- أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة.

2- أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.

3- أن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه، وهو إيجاد حالة

مشتركة من المعرفة. وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

عناصر الاتصال

1- **المرسل:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

2- **الرسالة**: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا.

3- **الوسيلة:** وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

4- **المستقبل**: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه (السمع والبصر والشم والذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.

5- **التغذية المرتدة أو (الاستجابة):** وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.

أنواع الاتصالات

أ- الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1- **الاتصالات الهابطة:** حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2- **الاتصالات الصاعدة:** وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة، أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنشأة وزيادة إنتاجيتها.

3- **الاتصالات الأفقية:** ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ب- الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات.

ج- الاتصالات المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم. أي أنه اتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المنشآت المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقا لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية. وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري.

وسائل الاتصال

أ- الاتصال الشخصي أو المباشر:

ويحدث الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين. ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، وأكثر فائدة لصالح العمل.

ب- الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال المعمول به في المنشآت الحكومية كافة والمنشآت الخاصة الصغيرة منها والكبيرة. ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى والتعاميم. وبموجب الاتصال الكتابي تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيرا.

ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال. فلا بد للمرسل من أن يكون شخصا ماهرا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

معوقات الاتصالات

1- معوقات شخصية:

ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم

وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد. فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

2- معوقات تنظيمية:

وترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنشأة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين. وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنشأة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة. وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي، يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنشأة. وكذلك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، وعدم وجود هيكل تنظيمي يشير إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضا غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنشأة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنشأة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

3- معوقات بيئية:

ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنشأة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنشآت. ولا شك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته. إن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، تساعد على إعاقة الاتصال الفاعل. والحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين، يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

4- معوقات نفسية اجتماعية:

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال.

الفصل الرابع

الهنــدرة

وإعادة هندسة العمليات بالمكتبات الجامعية

الفصل الرابع

الهندرة
وإعادة هندسة العمليات
بالمكتبات الجامعية

تعريف الهندرة

لقد اشتق هذا الاسم بتعريب أول كتاب عن الهندرة وهو من تأليف (مايكل هامر وجيمس شامبي) اشتقاق الكلمة "هندرة" من الكلمتين "هندسة وإدارة". ولقد تم اعتماد هذا المصطلح من مجمع اللغة العربية واشتقاقاتها كالتالي (هندرة، يهندر، فهو مهندر). هندرة وتعني العلم المتعلق بدراسة العمليات وتطويرها، هندر وتعني القيام بعملية الهندرة، المهندر وتعني الشخص الذي يقوم بعملية الهندرة.

الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق:

- سرعة الأداء.
- تخفيض التكلفة.
- جودة المنتج.
- تبدأ من نقطة الصفر.

- تركز على العمليات الإدارية.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل.
- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.
- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلا.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.
- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: "التغيير الجذري"، "تحسينات جوهرية"، "بناء أساسي"، "إعادة تصميم كلي"... الخ .

وكلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل. وقد ظهرت الهندرة في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

لقد عرف هذان الكاتبان الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم.

وأما (رونالد راست) فقال: "أن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء".

ويصادفنا أيضا تعريفات أخرى للهندرة:

الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال.

وتعرف هندسة التغيير أيضا بأنها: "إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية".

أو هي: "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة".

وبنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنها تركز على أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يلي:

1- أساسية

وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أكمل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب ومفهوم علمي يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.

2- جذرية

تتضمن الهندرة حلولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولا عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته. وبالتالي "فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة".

3- هائلة

"الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء". ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أكمل للعملاء، وتضمنت كتب الهندرة المختلفة الكثير من تجارب الشركات التي طبقت الهندرة بنجاح والنتائج الهائلة التي حققتها هذه الشركات في مجالات متعددة.

4- العمليات

يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السلبيات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

خصائص الهندرة

- إعادة بناء من الجذور.
- تختلف تماما عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد.
- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والعملاء.
- تقوم على هيكلة العمل كوحدة كاملة.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لأن تكلفتها تفوق قيمة نتائجها.
- تميل للرقابة اللاحقة وتقليص ضوابط الرقابة السابقة مع خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية.
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة.
- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلا من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.
- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة.

- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسئول
- تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (مثل قيام الإدارة المعينة بشراء احتياجاتها السريعة بدلا من مخاطبة إدارة المشتريات).
- تعدد خصائص العمليات حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.
- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.
- توسيع صلاحيات الموظف وكأنه مستقل في وظيفته ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة والاتجاه نحو الرقابة الذاتية.
- تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.

فوائد ونتائج وتغييرات الهندرة

إن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية وذلك من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والشركات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن.

والزبون والمستفيد والمتعامل مع الشركة وهي تحقق الفوائد التالية:

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي.

عناصر الهندرة:

كما هو واضح من التعاريف التي أوردناها فإن عناصر الهندرة هي التالية:

1- أن يكون التغيير أساسي

الهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبنى عليها تلك الأعمال، من أمثلة الأسئلة التي تطرح: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب من العمل؟ هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف الشركة ؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيت عليها الأعمال محل التساؤل، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

2- أن يكون التغيير جذري

الهندرة تهدف إلى تغير جذري له قيمة ومعنى ولا يكون تغييرا سطحيا أي تحسين وتطوير ما هو موجود، والتغيير الجذري يعني إعادة بناء ما هو قائم بحيث يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف الشركة.

3- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة

تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج جوهرية ضخمة بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي في الغالب يكون تدرجيا.

4- أن يكون التغيير في العمليات

يكون التركيز في الهندرة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسئوليات الوظيفية فالعملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات والأقسام.

5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات

الهندرة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغير الجذري الذي يحقق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للآلة التي تهدف إلى توفير الوقت.

6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

الهندرة تعتمد على الاستقراء والذي يتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تدعو إلى التغيير والتطوير، لا على التفكير الاستنتاجي والذي يتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة تم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

مبادئ الهندرة:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصنيف عمل استثمار المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء الشركة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.

مفاهيم الهندرة:

- إعادة التفكير في العمل.
- اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية.
- معالجة المعلومات في موقع مستخدميها.
- جعل المواطنين والعملاء جزء من نظام المعلومات الإلكتروني.
- الخدمة الذاتية.
- تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.
- الاحتفاظ بعدد مناسب من الموارد البشرية.
- الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة.
- تقديم الرعاية الصحية.
- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.

- الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.
- الاستغناء عن القيود الرقابية.
- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل.
- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.
- تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.
- الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وأراء المواطنين.

أهداف الهندرة:

إن الشركة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل علمي وسليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية:

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** تهدف الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين في الشركة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أي انه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم.
- **التركيز على العملاء:** الهندرة تهدف إلى توجيه الشركة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- **السرعة:** الهندرة تهدف إلى تمكين الشركة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

- **الجودة:** تهدف الهندرة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء.
- **تخفيض التكلفة:** تخفيض التكلفة هو أحد أهداف الهندرة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

إذن الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء منظمات الأعمال يكفل تحقيق الأمور التالية:

- سرعة الأداء.
- تخفيض التكلفة.
- جودة المنتج.
- تبدأ من نقطة الصفر.
- تركز على العمليات الإدارية.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل.
- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.
- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلا.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.
- تطور بيئة إدارية تعتمد على العمليات.
- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: "التغيير الجذري"، "تحسينات جوهرية"، "بناء أساسي"، "إعادة تصميم كلي"... الخ .

النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة:

إن تطبيق عملية الهندرة داخل الشركة يعد خطوة مهمة جدا لتطوير المنظمة، وتوجد عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية الهندرة والحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها ومن أبرزها الآتي

- أن تكون عملية الهندرة مدعومة دعما غير محدود من قبل الإدارة العليا للشركة.
- يجب عدم إهمال تقاليد وعادات العمل داخل الشركة.
- تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهندرة والالتزام بها.
- إشراك كافة العاملين في الشركة بعملية الهندرة والعمل على تدريبهم.
- أن تخدم عملية الهندرة الأهداف والخطط الإستراتيجية للشركة.
- أن تكون قيادة عملية الهندرة من داخل الشركة وليس من خارجها.

المنهج العلمي للهندرة **Reengineering Methodology**:

هناك الكثير من المناهج المستخدمة في الهندرة، وجميع تلك المناهج لا تختلف في الأساسيات بينما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب مناولة المشاريع. وهناك أسس ستة لذلك هي:

1- الإعداد والتخطيط:

من المتعارف عليه أن الإعداد والتخطيط الجيدان لأي عمل يؤدي إلى الحصول على أكمل النتائج. من هذا المنطلق أصبح من الضرورة بمكان قبل البدء بمشروع الهندرة الإعداد والتخطيط الجيدان لجميع تفاصيل ومراحل المشروع مما سيكون له الأثر في تسهيل عمل فريق الهندرة والحصول على أكمل النتائج. إذ يتم الإعداد بالتعريف بمفهوم الهندرة والاختيار الجيد للعملية المراد هندرتها، إضافة إلى تشكيل اللجنة القيادية وفريق العمل وتجهيز كافة المتطلبات التي يحتاج إليها الفريق في

إنجاز المشروع. كما يتم التخطيط لجميع تفاصيل مراحل المشروع. وتتكون هذه المرحلة من التالي:- التعريف بمفهوم الهندرة.

- التعريف بمفهوم الهندرة
- اختيار العملية التي سيتم هندرتها.
- تشكيل اللجنة القيادية.
- اختيار أعضاء فريق العمل وتدريبهم.

2- دراسة الوضع الحالي للعمليات:

يحتاج فريق العمل في هذه المرحلة من المشروع إلى التعرف على الوضع الحالي لأداء العمل. إن الفريق لا يحتاج إلى التحليل المفصل للعملية للإحاطة بكافة تفاصيلها وجوانبها، وإنما يحتاج فقط إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل. وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

- تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة.
- جمع المعلومات.
- رسم العمليات الحالية.
- توثيق المعلومات.
- دراسة وتحليل المعلومات الحالية.

3- الاستماع لصوت العميل:

يتميز منهج الهندرة عن المناهج الأخرى بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين، فالعملية الجديدة يجب أن تلبى احتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة (Value Added) لهذا العميل. لذلك تبرز هنا أهمية مرحلة الاستماع لصوت العميل ضمن منهج الهندرة التي تهدف إلى التعرف

على آراء العميل، وشكاويه، ومتطلباته وأولوياته، ومناطق القوة والضعف في الخدمات أو المنتجات المقدمة له إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج. ولإنجاز هذه المرحلة يتم إتباع الخطوات التالية:

- تعريف وتحديد العميل.
- أساليب الاستماع لصوت العميل.
- جمع المعلومات.
- تحليل وحفظ البيانات.

4- الإقتداء بالنماذج الناجحة **Benchmarking** :

يعتبر الاقتداء بالنماذج الناجحة من الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت كثير من الشركات - من خلاله - في تحقيق قفزة هائلة في معايير الأداء العصرية التي تسعى إلى تحسينها وتطويرها. ويهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أكمل التطبيقات في الشركات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها. وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية وهي ما يتميز به المنهج العلمي للهندرة. كما يساعد الإقتداء بالنماذج الناجحة فريق الهندرة على التفكير الإبداعي (الخروج من الصندوق) لما يتضمنه من الاطلاع على أكمل التطبيقات. وتحتوي هذه المرحلة على ثلاث أجزاء هي:

- تعريف الاقتداء بالنماذج الناجحة.
- أنواع الاقتداء بالنماذج الناجحة.
- المنهج العلمي للاقتداء بالنماذج الناجحة.

5- وضع التصميم الجديد للعمليات:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل مشروع الهندرة وأكثرها صعوبة لاعتمادها

على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل، ويتم خلال هذه المرحلة تصميم العملية الجديدة وتوثيقها لوضعها بديلا عن العملية الحالية. وهناك العديد من الأساليب والطرق التي تساعد فريق العمل في استنباط الأفكار سيتم شرحها فيما يلي:

- وضع واختيار البدائل.
- تصميم العملية الجديدة.
- مراجعة وتقويم العملية الجديدة.

6- التطبيق والتحسين المستمر:

هذه المرحلة هامة للغاية؛ لأنها تحدد نجاح جميع الجهود السابقة، فلو لم تطبق التوصيات والمقترحات الجديدة بالصورة المطلوبة فسيؤدي ذلك حتما إلى فشل المشروع.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مرحلة التطبيق هي من أصعب وأطول مراحل مشروع الهندرة، إذ تستغرق غالبا مدة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات كما تشير الدراسات الخاصة بالشركات التي نجحت في تطبيق الهندرة. كما تتطلب هذه المرحلة دعما ومساندة ومشاركة فعالة من رئيس وأعضاء اللجنة القيادية للمشروع لتحقيق النتائج المرجوة من مشروع الهندرة.

- وتتكون هذه المرحلة من عدة مراحل هي:
- تشكيل فريق التطبيق.
- وضع خطة التطبيق.
- التطبيق والمتابعة.
- المتابعة والتطوير.

أسباب فشل أو نجاح مشاريع الهندرة:

1- **أولى تلك الأسباب هو عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية:** أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعا في كثير من تجارب الشركات وخصوصا في العالم العربي هو عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية للشركة. إذ قد يكون رئيس الشركة مقتنعا بالهندرة، ولكن لم يعطها الدعم الكافي في جميع مراحلها دون استثناء، فكان ذلك سببا رئيسا في فشل مشروع الهندرة وضياع الكثير من الوقت والجهد.

عامل النجاح: من المعروف أن مشاريع الهندرة تؤدي إلى تغيير هائل في أسلوب وطريقة أداء العمل، وهذا التغيير الهائل يتطلب تطبيقه إلى وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل وأثناء وبعد الانتهاء من المشروع، إذ أن التغيير لا يتم بدون هذا الدعم. لذلك يتوجب على الإدارة التنفيذية دعم جهود الهندرة حتى تصل إلى الأهداف المرجوة منها.

2- **سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى الهندرة:** كثير من مشاريع الهندرة التي قامت على تحقيق مصالح شخصية وصلت إلى طريق مسدود وفشل ذريع، أو أن اختيار العملية التي سيتم هندرتها لم يتم بالشروط والأسس التي وضعت لذلك (مثل الأكثر تأثير على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعقد إجراءا...الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة تأثير على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعقد إجراءا...الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.

عامل النجاح: الاختيار الأمثل الحيادي للعملية التي سيتم هندرتها حتى يظهر الأثر عند التطبيق وذلك باستخدام الطرق العلمية المعروفة في هذا المجال ومنها (تحليل باريتو).

3- **عدم وضوح/تحديد الرؤية المستقبلية (Vision):** من أسباب فشل كثير من مشاريع الهندرة عدم وضوح أو تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية أو أن الرؤية المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة. من أسباب فشل كثير من مشاريع الهندرة عدم وضوح أو تحديد الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية أو أن الرؤية المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة.

عامل النجاح: صياغة وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في مشروع الهندرة، ويجب أن تحقق هذه الرؤية رسالة وأهداف المنظمة.

4- **الاختيار السيئ لفريق العمل:** يعتبر فريق العمل المفتاح الأهم لإنجاح مشروع الهندرة، فإن لم تتوفر في أعضاء فريق العمل مواصفات وشروط معينة سيصل الفريق إلى طريق مسدود وسيسير كل عضو من أعضاء الفريق في إتجاه. ومن أكثر ما واجهنا في تجاربنا أن تعتبر بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسببين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة، أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفا من تعطل الأعمال لديها مما قد يسبب – من وجهة نظرها - في تأنيب المسؤولين لها.

عامل النجاح: الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم.

5- **عدم اقتناع فريق العمل بجدوى الهندرة:** يمكن أن تتوفر في عضو فريق الهندرة جميع الخصال المطلوبة لعضو فريق، ولكن حضوره ومشاركته لفريق العمل قد تكون تلبية لتوجيه إداري من إدارته مع عدم اقتناع بجدوى مشروع الهندرة. فهذا مما يؤدي إلى الفشل في الوصول إلى التغيير الهائل المطلوب.

عامل النجاح: ضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم. وهذا عامل مهم جدا من عوامل نجاح مشاريع الهندرة. وفي حالة وجود عضو غير مقتنع بجدوى المشروع، فيجب محاولة إقناع العضو بجدوى الهندرى فإن لم يقتنع فمن الأفضل استبعاده واستبداله بعضو آخر حتى لا يؤثر على أداء فريق العمل.

6- **التخطيط السيئ للمشروع:** عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيسي للوقوع في مشكلات يمكن أن تؤدي إلى الفشل في نجاح ذلك العمل. والتخطيط لمشاريع الهندرة ضروري جدا بسبب ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جدا، إضافة إلى أن مشاريع الهندرة يشترك في إنجازها عددا كبيرا من بين أعضاء فريق الهندرة وأعضاء اللجنة القيادية وأعضاء فريق التطبيق، كما أن المراحل التي يتم فيها الاستماع لصوت العميل والاقتداء بالنماذج الناجحة تحتاج إلى تنسيق مع جهات داخلية وخارجية. فإن لم يتم التخطيط الدقيق لجميع مراحل مشروع الهندرة، سيؤدي ذلك حتما إلى فشل المشروع.

عامل النجاح: التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع ومناقشتها والموافقة عليها من قبل اللجنة القيادية للمشروع قبل البدء فيه، حتى ولو استغرق ذلك وقتا طويلا من فريق العمل.

7- **استغراق وقتا طويلا في دراسة العملية الحالية:** من أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤية المستقبلية التي تم وضعها من قبل الإدارة التنفيذية، هو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية. ومن خلال تجارب الشركات وتجاربنا فإن استغراق فريق العمل وقتا طويلا في هذه المرحلة يؤدي إلى عدم مقدرتهم على استنباط

الأفكار المبدعة في التصميم الجديد، فكلما أمضى الفريق وقتا أكثرا كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.

عامل النجاح: عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية وعدم الخوض في التفاصيل الدقيقة والاكتفاء بمعرفة عامة عن الوضع الفني والتنظيمي والاجتماعي للعملية الحالية. ونتائج الاستطلاع الذي تم في هذا الخصوص يبين أن المدة الزمنية المطلوبة لمرحلة جمع المعلومات لا تشكل سوى (18%) من الزمن الكلي للمشروع.

8- **وضع حلولا غير منطقية:** الهندرة تتطلب أفكارا إبداعية وقفزة هائلة في أداء العمل، ولكن لا تتطلب أفكارا مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها ولا يمكن للشركة أن تقوم بتنفيذها ولو حاولت تنفيذها تكون مضارها أكبر من نفعها لعدم جدواها في سوق العمل، أو أن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار. ومثال ذلك أن نقفز من مرحلة التسوق في مركز تجاري صغير في مدينة صغيرة إلى التسوق عبر الإنترنت مع أن مستخدمي الإنترنت في تلك المدينة الصغيرة لا يتجاوزوا 5% من عدد سكانها. ومثل هذه الأفكار ستفشل عند تطبيقها فشلا ذريعا.

عامل النجاح: وضع حلولا تؤدي إلى تغيير هائل وهي في نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة ومتطلبات سوق العمل.

9- **عدم استخدام تقنية المعلومات:** تعتبر تقنية المعلومات من أهم عوامل التمكين (Enabler) للوصول إلى أكمل التطبيقات، فعدم استخدام تقنية المعلومات الاستخدام الأمثل سيؤدي حتما إلى عدم فعالية التصميم الجديد وعدم منافسته حتى ولو كان من أكمل التصاميم.

عامل النجاح: استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة جدا مع مراعاة التكلفة لأن السائد في التوجه العالمي هو التحول إلى التقنية في تسيير الأعمال. فإن كانت الحلول أكثر تقنية يكون النجاح أكبر.

10- **الاستعجال في إصدار النتائج:** قد يستعجل فريق العمل في مرحلة تصميم العملية الجديدة ولا يعطيها حقها من الوقت، وقد يؤدي هذا إلى إغفال دراسة كثير من تفاصيل الإجراءات المطلوب تقديمها في نهاية مشروع الهندرة، مما قد يسبب فشل عملية التطبيق مستقبلا لعدم دراسة وتقديم تلك التفاصيل بالشكل المناسب.

عامل النجاح: يجب على فريق العمل عدم الاستعجال في إصدار النتائج والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة وأنها لم تغفل تفاصيل الإجراءات المطلوب تقديمها. وهذا يساعد على تسهيل مهمة التطبيق، ويؤدي حتما إلى إنجاح مشروع الهندرة. ومن نتائج الاستبيان نجد أن الوقت المستغرق للتصميم الجديد ومراجعته يشكل (39%) من الزمن الكلي للمشروع.

11- **عدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل:** من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة هو عدم إشراك الجهة المستفيدة في اختيار الحل، ولو قدم الحل للجهة المستفيدة دون مشاركتهم في اختياره -حتى لو كان من أكمل الحلول - يمكن أن ينظر إليه على أنه حل مفروض وليس قابلا للنقاش (وهذه النظرة نواجهها كثيرا في عالمنا العربي) وهذا يؤدي إلى رفض الحلول وفشل المشروع.

عامل النجاح: إشراك الجهة المستفيدة في اختيار الحل ووضع التوصيات الجديدة يعتبر من أهم الدواعم لنجاح مشاريع الهندرة. وبناء عليه فلابد من مراجعة التوصيات الجديدة مع الجهة المستفيدة قبل إصدار تقارير المشروع، كما يجب إشراك القائمين على العمل في اختيار ووضع الحلول.

أسباب فشل عملية الهندرة

أن نجاح عملية الهندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه، والأخطاء تكون موجودة دائما وبانتظار من يقع فيها وأكثر الأخطاء تكون بسبب الآتي:

1- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها جذريا وإعادة تكوينها.

2- عدم التركيز على العمليات، عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك (مثل الأكثر تأثيرا على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعقد إجراءا،... الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.

3- تجاهل قيم ومفاهيم العاملين، حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين.

4- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة.

5- التراجع المبكر عن عملية الهندرة.

6- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبونها وغياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه جهوده.

7- تحديد موارد محددة لعلمية الهندرة وعدم تخصيص الموارد الكافية للعملية (المال، الوقت، الأفراد...).

8- إطالة تطبيق عملية الهندرة، أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما

أمضى الفريق وقتا أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.

9- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء - عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعا في كثير من تجارب الشركات.

10- اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسببين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفا من تعطل الأعمال لديها.

11- تتطلب الهندرة أفكارا إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكارا مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.

12- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.

13- محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون مدير الشركة على وشك التقاعد.

من الذي يحتاج لتطبيق عملية الهندرة ؟

يبين خبراء الهندرة أن هناك ثلاثة أنواع من منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور:

وهي التي يكون أدائها متدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور:

وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

إعادة هندسة الموارد البشرية

وتتم هذه العملية عبر النقاط التالية:

- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة الطرائق اليابانية.
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعبة المعقدة.
- رقابة الروح المعنوية وقياسها.
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح.
- إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات والمراسيم.
- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها.
- إعادة هندسة التصاميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة.
- إعادة هندسة مسوحات سوق العمل والبيانات الديموغرافية.
- إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين.

دور تكنولوجيا المعلومات في الهندرة

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جدا في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية:

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.

- انجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي المستمر والاختبارات لإعادة تحديد مستويات الأداء باستخدام النظم الآلية .
- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة.
- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي:

1- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.

2- تخفيض تكلفة الأداء.

3- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.

4- الجودة العالية في الأداء.

5- الخدمة السريعة والمتميزة.

6- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية:

1- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.

2- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.

3- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

4- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.

5- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.

6- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.

7- تقليل عدد مرا ت التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

8- تسعى الهندرة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة.

خصائص الهندرة وركائزها:

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة:

1- **تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة،** وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

2- **تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن،** ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدودا مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

4- **العمليات ذات أوجه متعددة،** مع التنويع وفقا لمتطلبات المواطن.

5- **يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية،** حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائدا سريعا.

6- **تخفيض أعمال الاختبار والرقابة،** بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.

7- **الموظفون يتخذون القرارات،** لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسيا أيضا. ويعني دمج العمليات رأسيا أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.

8- **تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال،** وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

طريقة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لابد من التأكد بداية أنه ليس هناك نمطا واحدا لإعادة البناء، وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة"، ألا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية. والواقع إن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء. وبشكل عام فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي[1]:

---

(1) محمد سيد عبد العال حمزاوي، التطوير الإداري في الدول النامية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض – السعودية، 1985 م، ص 53

1- دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي اختفاء خطوط التجمع.

2- عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين أنفسهم يقومون باتخاذ القرار.

3- تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض ودون انتظار لانتهاء جميع العمليات السابقة).

4- يمكن أن يكون للعملية الواحدة أشكال عدة بحيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة "وفورات" الحجم الكبير والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل.

5- تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية والتي تدور حول " المتخصصين".

6- تخفيض نقط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة التي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد أو مجموعة عمل، وتتمركز الرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية.

7- تخفيض عدد (التسويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.

8- يمثل القائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المؤسسة.

9- يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة:

إن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهى:

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور:

وهى التي يكون أداؤها متدنيا وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعانى منها.

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور:

وهى منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهى لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

3- المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:

مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعانى من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهى لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات

ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

فوائد تطبيق الهندرة:

عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) يترتب عليها الكثير من الفوائد منها:

1- دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

2- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

3- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.

4- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسعة مداركهم.

5- تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

6- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.

7- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

8- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق الهندرة:

إن عملية تطبيق الهندرة قد تعاني من بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق، والتي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف وفوائد هذه العملية ومن بين الأخطاء الشائعة والمتوقعة لعملية الهندرة كما بيناها:

1- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.

2- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.

3- تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.

4- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.

5- التراجع من منتصف الطريق.

6- وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.

7- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.

8- محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.

9- تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.

10- دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأولات.

11- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.

12- إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.

13- التركيز على التصميم وإهمال الهدف.

14- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.

15- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

المداخل المختلفة لتطوير الأداء، والفرق بينها وبين مدخل إعادة الهندسة

1-مدخل تبسيط الإجراءات

يقصد بالإجراءات الترجمة العملية لكيفية تنفيذ سياسة المنظمة، وقد يطلق عليها الروتين أو سير العمليات أو أسلوب أداء العمل. أما تبسيط الإجراءات فهو مدخل تقليدي يقصد به اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز. وذلك عن طريق تحليل الخطوات من خلال متخصصين ثم إلغاء بعض الخطوات أو الإجراءات غير الضرورية، اختصارا للوقت ولزيادة إنتاجية العامل بمرور الزمن.

وبوجه عام يمكن القول إن مدخل تبسيط الإجراءات على سبيل المثال هو قريب بدرجة كبيرة من مدخل إعادة الهندسة، وذلك من حيث المبدأ. ولكن إعادة الهندسة كمدخل إداري حديث ورائج يمكن النظر إليه في سياق عام يجعله مكملا لبقية المداخل الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة - الإنتاج في الوقت المحدد - التحسين المستمر..الخ، وليست متناقضة معها بأية حال من الأحوال. فالغرض الرئيس من تطبيق كل هذه المداخل، هو تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفاعليتها وإكسابها مزيدا من القوة التنافسية العالية في عالم باتت فيه المنافسة بين منظماته شديدة لأقصى حد ممكن.

2- مدخل التطوير التنظيمي

يمثل التطور التنظيمي في جوهره تكريسا للمنهج السلوكي في الإدارة مؤكدا لمقولة أساسية في الفكر الإداري، ظلت تمثل مفترقا واحدا فاصلا بين المدارس التقليدية التي لا تنظر إلى الإنسان بوصفه أحد أدوات الإنتاج، وبين المدارس الحديثة في الإدارة التي تعد الإنسان وكل ما يمثله من قيم وأعراف ومعتقدات

محورا للعملية التنظيمية، لهذا أجمعت تعريفات التطوير التنظيمي على أن العنصر البشري هو مركز الدائرة في التطوير التنظيمي، بما يحمله من قيم وأعراف وأفكار. وفي هذا الإطار يعرف فرنش وبيل التطوير التنظيمي بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها. على أن يتم ذلك من خلال معالجة أكثر فعالية وتعاونا مع ثقافة المنظمة وقيمها، ومع تركيز خاص على ثقافة مجموعات العمل الرسمية[1].

وبمساعدة مستشار أو خبير التطوير، ويعرف (رتيشارد بكهارد) التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا، لزيادة فعالية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة وسائل في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

وإجمالا يهدف التطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها الآتي:

1- إرساء قواعد الثقة بين أفراد الجماعة وبين الجماعات المتنوعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

2- إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.

3- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة.

4- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها وعلى الرغم من تحقيق هذه الأهداف فإن هناك عددا من المشكلات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب من أهمها:

---

(1) إبراهيم العمري، إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة – مصر، 1982 م، ص164

أ - أن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل جدا من عام إلى ثلاثة أعوام، وهو ما لا يتيح له فرصة لإظهار نجاحه قبل هذه الفترة الطويلة.

ب- هناك بعض الأفراد لا يفضلون الطرق المستخدمة، خاصة تدريبات الحساسية ومكاشفة الآخرين بخبايا النفوس وأسباب الصراعات.

ج- أنه برنامج مكلف. فبالإضافة إلى الوقت الطويل، هناك أتعاب الخبير الخارجي في التطوير التي تستمر مشاركته شهور وسنوات، وغالبا ما تكون أتعابه مرتفعه. (1)

3- مدخل التغير التنظيمي

يعني هذا المدخل التأثير المباشر في موقف تنظيمي معين، أو تغيير طرق الأداء، أو في الاتجاهات والقيم السائدة بالمنظمة. ويتم التغيير إما في الأبعاد الحضارية للمنظمات، وإما في النظم والأساليب الإدارية المتبعة في هذه المنظمات أو أن يشمل التغيير الاثنين معا. ويمكن التعامل مع التغيير من خلال بعض الوسائل التالية.

1- إيجاد وعي التغيير والاقتناع بضرورته، وأول خطوة في هذا المجال - وقبل كل شيء - تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية، وعن طريق إحاطة العاملين علما مسبقا بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك، جعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره. حتى يستعدوا للمرحلة الجديدة وتقبلها، بل والدفاع عنها مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.

---

(1) على السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة – مصر، 1999 م، ص67

2- العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه بحيث يدركون ويتفهمون الأسباب الحقيقية من ورائه، مما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات التي قد يثيرها بعض المعارضين.

3- ضرورة إشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم جراء التغيير بوصفه عاملا يراد منه الوصول بالجميع - أفرادا أو مؤسسة - إلى الأفضل. الأمر الذي يسهم مساهمة فعالة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، ومن الواضح أنه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها، بل وكلما كانت الإدارة تحتل موقعا جيدا في نفوس العاملين معها، كانت عملية نجاح التغيير أكبر، وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف.

4- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فعال في الآخرين، ولو من خارج المؤسسة، لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض هذه الحالات إبعادا للشكوك والظنون السيئة.

5- إشراك العاملين في بعض الاستراتيجيات بكافة مراحل التغيير كلما أمكن، فإن ذلك يكون من الضروري ولا يمكن الاستغناء عنه. والإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

6- اتساع نطاق وسائل الاتصال التي تربط المجتمعات المختلفة ببعضها وتؤدي إلى اختلاف سلوك المستهلك وظهور عادات استهلاكية جديدة[1]. وهكذا يجب على أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها. ومهما كان

---

(1) دافيد، ولسون، إستراتيجية التغيير ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة حيلة عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 1995 م، ص15

نوع الإدارة المتبعة فيها أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها، بل ونجاحها واستمرارها في القمة وأن تعمل على إيجاد السبل والحلول التي تكفل استمراريتها في وسط المؤسسات العالمية.

ويبدأ التغيير من المدير نفسه فهو مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته، وأيضا التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه، وتوفر له الدعم وتشاركه في ترجمة وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب.

4- مدخل حلقات الجودة

تعد حلقات الجودة من الأساليب الحديثة نسبيا التي أنتجتها الإدارة اليابانية لرفع إنتاجية العاملين وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي أو الخدمة، وقد ظهرت حلقات الجودة نموذجا معروفا في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات الميلادية، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة مشكلات العمل، وذلك من خلال المناقشات والمقترحات المقدمة من العاملين الذين يكونون الحلقة. الذي يتراوح عددهم ما بين الستة والاثني عشر موظفا، وتمر الحلقات ببعض المراحل بحيث يبدأ الأعضاء ببعض الأفكار وجمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية لموضوعات النقاش، ويتم عرض ما تم التوصل إليه من حلول على الإدارة لتقوم بدورها باتخاذ القرارات.

ومن مزايا تطبيق هذا المدخل: أنه يعمل على تحفيز العاملين واستثمار مواهبهم وقدراتهم وتحقيق أعلى مستوى من التفوق من خلال زيادة وعي المنظمة والإدارة التقليدية بمبادئ الجودة. كما أن هذا المدخل يعمل على تضييق

الفجوة التي تفصل بين الأوضاع المنظمة وطرق العمل بها وأسلوب التنظيم ووسائل التخطيط والإدارة التقليدية عموما من ناحية، وبين متطلبات التعامل والتفاعل مع معطيات عصر المعلومات من ناحية أخرى.

5- مدخل التحسين المستمر في الأداء **(KAIEN)**

كلمة يابانية تعنى التحسين المستمر، ووفقا لهذا المنهج الياباني، فإن تطوير أداء المنظمة، يتسم بالصفات الآتية: [1]

1- أن التطوير المستمر مسؤولية كل إنسان في المنظمة وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.

2- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط. فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.

3- هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين، وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.

4- إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.

5- إن التحسين المستمر هو توليفه متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

6- لا يتم التطوير ألا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلات ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

---

(1) السلمى، على، السياسات الإدارية في حق المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة – مصر، 1998 م، ص289

7- تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العمل (المستفيد) وضرورة إرضائه وإشباع رغباته.

8- إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها، ولابد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا، فهو يعني إجراء تحسينات مستمرة لكافة العوامل المرتبطة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل التحسين أيضا في مجال المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وسلوكيات العاملين وغيرها، ويتطلب نجاح تطبيقه دعم الإدارة لهذا المفهوم، وذلك على كافة المستويات بالمنطقة.

9- وهو يتطلب تغييرا جذريا في ثقافة المنظمة أي في القيم والاتجاهات والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين، وعادة ما تمارس جهود التحسين المستمر للعمليات والهياكل وذلك من خلال فرق العمل الموكول إليها ذلك.

6- مدخل إدارة الجودة الشاملة

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أشهر أساليب التطوير والتغيير التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في الفترة الأخيرة، وتعود نشأة هذا الأسلوب إلى اليابان الذي أخذته بدورها من الولايات المتحدة الأمريكية وطورته في الكثير من المنظمات، ويرتكز هذا المنهج على الارتقاء بجودة الخدمة وإرضاء العميل وتوحيد الخدمات حسب رغبته، ويحمل هذا الأسلوب مبادئ مهمة تستهدف عملية تحسين مستمرة في أداء المنظمات، ولذلك فإن برنامج الجودة الشاملة. [1]

---

(1) سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق على القطاع الصحي، الرياض – السعودية، 1997 م، ص71

يتطلب تفاعل جميع العاملين مع أهدافه، وتوفر وسائل اتصال فعالة ومتجددة، بالإضافة إلى تدريب العاملين بشكل مكثف في الفرق العمالية.

ومن تعريفات هذا المنهج: أنه نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحا ثابتة على المدى الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في المدى القصير، فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء. والمرتكزات الرئيسة في هذا المدخل هي:

1- تحديد العملاء (المستفيدين) واحتياجاتهم ومتطلباتهم.
2- وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العملاء.
3- توفير الرعاية والدعم والمساعدة من الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الكاملة. وتحفيز الأفراد وقياداتهم وفقا لمفاهيمها
4- الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات.
5- إعطاء الأفراد الصلاحية للعمل من أجل تحسين الجودة بمبدأ التحسين المستمر.
6- الالتزام ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة.
7- تبني فلسفة عدم الخطأ.
8- دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتنمية عمل الفريق والتحدي الرئيس الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة. هو إحداث التكييف والتوازن بين متغيرين أساسيين هما:

- الأول: توفير الاستقرار في الإنتاج أو الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة.
- الثاني: إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة والإنتاج (الخدمات) بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر، مما يسبب عدم استقرار الإنتاج. ولذلك تزداد إدارة المنظمة وقيادتها نجاحا كلما تمكنت من تحقيق التوازن بين هذين المتغيرين المتنافرين[1].

7- مدخل إعادة هندسة العمليات

يوضح المدخل كيف تتم إعادة هندسة العمليات في المنظمات التي من شأنها تحقيق نتائج مهمة وسريعة من خلال إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة بطريقة علمية منهجية. وأن التعرف على مناهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأدوار الأساسية التي ينبغي تناولها، حيث إنها جوهر العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل إعادة هندسة العمليات.

ومن مناهج إعادة هندسة العمليات الإدارية منهج ديفنبورت وشورت الذي يتضمن وضع تصور واضح للمنشأة وتعريف العمليات الأساسية، والتعرف على العمليات الممارسة حاليا واستخدام التفكير الإبداعي وتصميم النموذج الأصلي إلى جانب المنهج السابق ظهرت عدة مناهج قامت بتقسيم منهج إعادة الهندسة على أساس المراحل التي تمر بها إعادة الهندسة، ومن هذه المناهج منهج كلاين وكيم. وقدم لونيثال نموذجا لإعادة الهندسة مقسم إلى أربعة مراحل:

---

(1) عقيلي، عمرو وصيفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة (وجهة نظر)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001 م، ص32

المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير: الأسس للأنشطة المستقبلية، وتأخذ هذه المرحلة طريقة الشوكتين للتغيير. تتضمن الشوكة الأولى بناء الفهم والدعم من الإدارة وزيادة الوعي الإداري للحاجة للتغيير، وتقدم هذه الأنشطة التوجيه لجهود إعادة الهندسة وتبني المراجعة الداخلية وعملية التصديق، كما تعد الشوكة الثانية للتحول الثقافي وقبول العاملين في المنظمة، وذلك بإعلامهم عن دورهم في عمليات التغيير الثلاثة.

المرحلة الثانية: التخطيط للتغير: تعمل تحت فرضية أن المنظمات تحتاج لتخطيط مستقبلها بسبب التغيير المستمر بالسوق، إن المنظمة تفترض أن الظروف الاقتصادية واحتياجات العملاء وتوقعاتهم، والمنافسة لن تتغير خلال سنتين أو ثلاث أو خمس تكون منظمة مجازفة وغير واقعية، لهذا تقدم مرحلة التخطيط توجيها للمرحلة التالية وهي تصميم التغيير.

المرحلة الثالثة: تصميم التغيير: تقدم أسلوبا لتحديد وتقويم وتمثيل وإعادة تصميم العمليات، فتقدم الإطار الضروري لترجمة الرؤى حول العملية المستكشفة.

المرحلة الرابعة: تقييم التغيير: تقدم سبيلا لتقيم التحسين خلال زمن محدد مسبقا عادة سنة، وتطوير أولويات للسنة القادمة أكثر تحديدا. وهذه المرحلة تساعد في تحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة، وأين يفترض تركيز الجهود المستقبلية[1].

وطرح السلطان منهجا مقترحا لمشروع إعادة الهندسة يتضمن أربع مراحل رئيسة تتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات، وذلك على النحو التالي:

(1) السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، مطابع الخالد، الرياض – السعودية،1998 ، ص62

المرحلة الأولى: التصور: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسة التالية:

1- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.

2- القناعة بأسلوب إعادة الهندسة والإيمان بفاعليته كأداة لإعادة البناء التنظيمي.

3- إصدار قرار يعلن عن ضرورة تبني مشروع إعادة الهندسة.

4- رسم رسالة المنظمة من خلال بيان الحاجة الملحة لعدم البقاء في الحالة الراهنة، وبيان التصور العام المعبر عن النظرة للمستقبل والهدف الذي تطمح المنظمة لتحقيقه.

5- وضع أو تحديد أهداف المنظمة على أن تكون واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وواقعية ومعدة وفق جدول زمني ومرتبطة بحاجة العميل ومتطلباته.

6- تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق المشروع) مثل مناهج تحليل العمليات.

7- إعداد الجدول الزمني للعمل.

المرحلة الثانية: التشخيص: تحليل وتشخيص العملية المرشحة لإعادة الهندسة بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع وفيها يتم:

1- تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف إلى أسبابها ودوافعها.

2- تحليل العمليات الإدارية تحليلا كميا.

3- تحليل العلاقات السببية لإيضاح العامل المؤثر.

4- التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.

5- وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة لإعادة الهندسة.

6- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.

7- تحديد متطلبات المشروع المادية والبشرية.

8- تحديد فريق إعادة الهندسة.

9- وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.

المرحلة الثالثة: إعادة التصميم: وتتضمن الخطوات التالية:

1- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة.

2- إعادة هيكلة الجانب البشري) القوى العاملة).

المرحلة الرابعة: التطبيق: وتتضمن:

1- خطة التحول إلى التصميم الجديد للعمليات.

2- التطبيق ويتضمن ثلاث خطوات فرعية وهي الاختبار والتطبيق والتوثيق. وهكذا تتفق المناهج السابقة في عدة عناصر:

أ - الرؤية والتصور: أي تحديد رؤية العمل بشكل عام، وتقيم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة.

ب- الإعداد والتحضير: أي رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول.

ج- التحليل والتشخيص الشامل: أي توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور، وكيفية التعامل معها.

د- إعادة التصميم أو البناء: أي تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة.

هـ- التطبيق والتحول: ويعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري، والعنصر التقني، وخطوات العمل بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة

المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.

الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبعض النماذج الإدارية الحديثة

من العرض السابق لبعض مداخل تطوير الأداء يتضح أن هذه الأساليب جميعها تشترك في الهدف وهو تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفاعليتها وإكسابها مزيدا من القوة التنافسية. وقد ركزت هذه المداخل على إجراء تعديلات وتحسينات في الأوضاع القائمة، فمدخل تبسيط الإجراءات يعمل على اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز، بينما يتدخل مدخل التطوير التنظيمي لزيادة فعالية التنظيم، ويتولى مدخل التغيير التنظيمي التأثير المباشر في موقف تنظيمي معين، ويعتمد مدخل حلقات الجودة على تحفيز العاملين واستثمار مواهبهم وقدراتهم، ويقوم مدخل التحسين المستمر في الأداء على تطوير أداء المنظمة بوصفه مسؤولية جماعية، فيما يهدف إدارة الجودة الشاملة إلى اكتساب رضا العميل محاولا تحقيق التوازن بين الاستقرار في الإنتاج، وإدخال تغييرات على العملية تلبية لحاجة العملاء.

في حين أن منهج إعادة هندسة العمليات - وإن استفاد من تلك الأساليب الإدارية - فإنه يختلف عنها في أنه يقدم مفهوما شاملا وليس مفهوما جزئيا، وأنه ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات فيجعلها محور اهتمامه من أجل تغييرها جذريا، كما يرتكز على تقنية المعلومات.

العمليات

1-تعريف العملية

هي سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للزبون، ومن أمثلة هذه العمليات، تلقي الطلبات من المستفيدين من الخدمة، والوفاء بتقديم السلع والخدمات لهم في الوقت المحدد حسب احتياجاتهم. وذلك حيث أن التركيز على العمليات ومدى كفاءة كل واحدة منها هو الأساس لتحديد الخلل الذي قد يحدث في كل نشاط دون ربطه بالأنشطة الأخرى. وتحديد المقصود بسرعة للقائمين على إعادة الهندسة، حيث إن تفكيرهم منصب على النتائج التي تخدم المستفيدين.

2- إدارة العمليات

يتيح مفهوم إدارة العمليات تطوير عمليات التصنيع التي تقوم بها منظمات الأعمال بكفاءة عالية، والأمر نفسه بالنسبة لمنظمات الخدمات، وقد كانت الكثير من الحلول التقليدية قادرة على توفير الدعم من جانب واحد لهذه العمليات، ولكن تميزت إدارة العمليات الجديدة بقدرتها على دعم كافة العمليات والتطبيقات، وإدارة العمليات تعني القدرة على تدوير النشاطات الخاصة باختيار وتصميم وتطوير المنتج أو الخدمة، والقيام بوظائف التخطيط والجدولة والتشغيل وأساليب مراقبة النظم الإنتاجية وإدارة مراقبة الجودة.

وهناك تعريف آخر لها وهو النشاطات المتعلقة باختبار وتصميم وتطوير المنتج أو الخدمة إضافة إلى تخطيط وتشغيل ومراقبة النظم الإنتاجية والخدمية بمفاهيم وأساليب وتطبيقات إدارة العمليات في المؤسسات الصناعية وأيضا الخدمية.

ولما كان مفهوم إدارة العمليات يتضح أكثر من خلال المشروعات الكبرى فقد أصبح من الممكن أيضا تطبيق ومتابعة آخر وأنجح الأساليب المتبعة في إعادة تصميم وتغيير العمليات في المشروعات الأخرى. أي أن تطبيق هندسة العمليات ستكون فرصة نجاحها أكبر في ضوء تحديد وإدارة عمليات المنظمات.

ويدخل هذا المفهوم في بناء المنظمات حيث يحيط بكل ما هو ضروري في تعريف وإنتاج وتسليم منتج أو خدمة ذات جودة عالية لينال الرضا الكامل من العميل، وعندما تختار المنظمة أن تدير كل عملية على حدة، فإن قواعد وبناء التنظيم لن يستغرق وقتا أو مجهودا طويلا، ويعتمد كيان أي منظمة على درجة استحسان العميل لها ولمنتجاتها. فالأداء يقاس بالطريقة التي يصل به المنتج أو الخدمة للعميل وليس بطريقة إتمام نشاط واحد ضمن العملية الكلية.

يتميز مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية بتركيزه على نظام العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وإعادة هندسة العمليات بكاملها ابتدءا من تسلم طلب العميل أو المستفيد إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك تساعد إعادة هندسة العمليات على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل ومتطلبات الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل، ومن ثم فإن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات يقتضي التركيز على العمليات من أجل تصميمها من جديد وإحداث تغييرات ضرورية بها لتحقيق تخفيض كبير في كل من عدد وتكلفة ووقت هذه العمليات إلى جانب العناصر المرتبطة بهذه العمليات. فأسلوب هندسة العمليات في المنظمات يستهدف العمليات الإدارية أي يركز على كيفية أداء الأعمال وليس على كيفية تنظيم المنظمات.

3- مفهوم العملية الإدارية

تقوم المنظمات بالعمل من خلال التنظيمات الإدارية حيث الإدارات والأقسام التي يقوم فيها الموظفون بأعمال متشابهة ومتعددة بهدف تحقيق خدمة أو منتج للمستفيد، كما أن لهذه الإدارات والأقسام حدودا تنظيمية واضحة ويمكن رسمها على الخرائط التنظيمية بمسميات محددة ومعروفة، ألا أن منهج أو أسلوب إعادة الهندسة لا يعيد إعادة هندسة أو تصميم تلك الإدارات أو الأقسام، وإنما يعيد هندسة الأعمال التي يقوم بها العاملون في تلك الإدارات.

فالعمليات تبدو وكأنها تمر عبر عدد من الوحدات التنظيمية وتتوزع نشاطات العملية وخطواتها بين هذه الوحدات، بحيث تكون كل وحدة من الإدارات التنظيمية مسؤولة عن جزء من العلميات وليست مسؤولة عن عملية كاملة، فهي تؤدي مجموعة صغيرة من المهام فقط.

ويمكن القول انه لكون العملية في المنظمات التقليدية مجزأة على العديد من الوحدات الإدارية. وبالتالي مخفية، وإذا ما استغرق تنفيذ طلب المستفيد وقتا طويلا، فإن هذا التأخير ليس نتيجة لطول الوقت المطلوب للقيام بتلك المهام اللازمة لتنفيذ الطلب، بل لأن وقت العمل الضائع والمهدر أثناء تشتت تلك المهام بين عدد الوحدات التنظيمية، وبالتالي تنفيذ مهام العمليات من خلال العاملين في تلك الوحدات، هو الذي يأخذ الكثير من الوقت وبالتالي الكثير من المال[1].

وبسبب توزيع مهام العملية بين الوحدات المختلفة، فقد أدت العمليات المجزأة في المنظمة إلى خلق وظائف تخصصية ذات مجالات ضيقة، مما أفرز الكثير

(1) هامر، مايكل وستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، ترجمة حسين الفلاحي، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض - السعودية، 2000م

من مشكلات الأداء نتيجة لتجزئة مهام العمليات بين الوحدات أو الإدارات التنظيمية.

وتكون العمليات الإدارية- في المنظمات التقليدية- غير ظاهرة وبدون مسميات، وتتعرض للتجزئة من خلال الهياكل التنظيمية التي تؤسسها تلك المنظمات، مما يتطلب أن يطلق عليها مسميات تحدد بدايتها، أين تبدأ؟ ونهايتها أين تنتهي؟، وأن يوضع تصور عام لجميع المهام التي يتم إنجازها بين نقطة البداية ونقطة النهاية للعملية الإدارية.

وتمثل العمليات مجموعة من الخطوات والأنشطة المتجانسة التي تنفذ معا بهدف تحقيق منتج أو خدمة للمستفيد، فالتحسينات التي تحققها إعادة هندسة العمليات في المنظمات ليست نتيجة لمعالجة مهام محددة، والعمل في حدود تنظيمية ضيقة ومقررة سابقا، وإنما هي محصلة للتركيز على عمليات إدارية كاملة تتجاوز الحدود التنظيمية في المنظمات، وتشمل جميع القطاعات والمهام المشتركة في كل عملية.

فرص إعادة الهندسة:

هناك عدة معايير لتحديد العمليات التي تمثل فرصة لإعادة الهندسة، وهذه المعايير هي الخلل الوظيفي في العمليات، وأهمية العمليات، وجدوى العمليات عند إعادة التصميم:

أ- العمليات المختلة

1- **عرض الإفراط في تبادل المعلومات،** المعلومات الفائضة عن الحاجة، فتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية سواء بإعادة إدخالها أو انتقالها آليا يدل على تجزئة الأنشطة الطبيعية للعمل، فقيام العاملين في بلدية الخليل

بتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية للبلدية سواء بإعادة إدخال المعلومات من جهاز حاسب إلى إلى آخر، أو انتقالها أو نقلها من مكان إلى آخر إضافة إلى كثرة الاتصالات بين الوحدات التنظيمية داخل البلدية، ففي مثل هذه العمليات تتمثل الأعراض في الإفراط في تبادل المعلومات وتوفر معلومات فائضة عن الحاجة وإعادة إدخال المعلومات ذاتها، أما المرض الإداري فهو التجزئة غير المنطقية للعمليات داخل البلدية، ويمكن معالجة هذا الخلل بوسائل عديدة منها ضم أجزاء كل عملية معا أو ما يسمى التكامل الوظيفي، الذي يسمح للوحدات التنظيمية بجمع المعلومات مرة واحدة، ثم المشاركة في استخدامها بدلا من البحث عن وسائل أسرع لتبادلها.

2- عرض زيادة نسبة أنشطة المراجعة والرقابة بالمقارنة مع الأنشطة المنتجة. وهذا العرض ناتج عن مرض تجزئة العمل الذي يقوم على أساس الأسباب الجذرية لضرورة قيام المسؤولين التنفيذيين والمديرين بالمراجعة. والرقابة هي عدم الكفاءة وانعدام الثقة الذي ينتج عن تجزئة العمل، فالمستفيد من خدمات البلدية لا يهتم بضوابط العمل الداخلية التي تستفيد منها إجراءات التدقيق والمراجعة والمراقبة.

3- عرض تكرار أداء الأعمال الناتج عن عدم توفر المعلومات الكافية أثناء العمل. ويعني ذلك القيام بالعمل مرة أخرى، ويرجع ذلك في بعض الأحيان إلى عدم توفر المعلومات الكافية أثناء تنفيذ العمليات المطولة، وبالتالي لا يتم اكتشاف المشكلات وقت حدوثها وإنما تكتشف في مراحل متأخرة من العمل. مما يستدعي إعادة تنفيذ خطوات العمل، والحل هو التخلص تماما من العمل المتكرر من خلال التخلص من الأخطاء، والإرباك الذي يستدعي تكرار العمل.

4- عرض التعقيد، الحالات الاستثنائية، التعديلات الخاصة، وهذا العرض ناتج عن التبسيط المخل، فعند البدء في التنفيذ فإن معظم العمليات تكون في غاية البساطة عادة، ولكنها تزداد تعقيدا بمرور الزمن لأنه كلما طرأ وضع جديد أو أسلوب جديد يتم إدخال تعديلات على العمل من خلال إضافة إجراءات أو قواعد خاصة للتعامل مع الحالات الاستثنائية مما يحول العملية ذات البداية البسيطة إلى مجموعة من الحالات الاستثنائية والحالات الخاصة المتراكمة، ثم تبذل الجهود الكبيرة والمضنية لتبسيط العمليات ويكون مصدرها الفشل، فالمرض الذي بها هو التبسيط المخل، والحل لذلك الخلل هو العودة إلى العملية الأساسية المبسطة واستحداث عمليات منفصلة للحالات الطارئة.

والاعتلال الوظيفي للعمليات التي ينبغي أن تقوم المنظمات بإعادة هندستها يتمثل في الأنشطة والسياسات الإدارية، والبيروقراطيات الملزمة، والاتصالات غير الضرورية، والأدوار التي لا تضيف قيمة أو التي تعيق أو تشتت فاعلية العملية الإدارية بأي شكل، ويمكن ملاحظة ذلك الاعتلال من خلال الأنشطة المتتابعة بشكل غير مناسب، وكثرة الخطوات البيروقراطية غير الضرورية في أداء الخدمة، وزيادة المعاملات الورقية غير الضرورية، وتعبئة نماذج وتقارير، والموافقات المطلوبة دون حاجة فعلية لها، وممارسة سياسات وأنظمة رسمية وغير رسمية غير ضرورية.

ب- العمليات المهمة

تشكل أهمية العمليات المعيار الثاني في تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وهذه الأهمية تنبثق من خلال مدى تأثيرها في المستفيدين من الخدمات، لأنهم يمثلون مصدرا جيدا للمعلومات عند مقارنة وتحديد أهمية كل عملية.

ويمكن تحديد المعايير التي تهم المستفيدين أكثر مثل التسليم في وقت محدد. ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على المستفيدين لتحديد العمليات المهمة.

ج- العمليات ذات الجدوى

هي العمليات التي لها جدوى كبيرة لإعادة هندستها في أقسام بلدية الخليل، وعند تحديدها يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل تعد مؤشرات على نجاح مجهود إعادة الهندسة بالنسبة فكلما كانت العملية كبيرة الحجم شاركت فيه وحدات، لكل عملية، مثل نطاق العملية تنظيمية أكثر، واتسع نطاقها، وتكون الفائدة كبيرة عندما تتم إعادة الهندسة على العمليات الواسعة، والتي لها تأثير كبير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات والبيئات مثل تلك التي تؤثر تأثيرا كبيرا في رضا المستفيدين من خدمات البلدية. كما تطبق إعادة الهندسة على العمليات التي لم تعد مواكبة للعصر.

العوامل التي في ضوئها يمكن إعادة هندسة العمليات:

1- العوامل التي تؤثر سلبيا في رضا العميل وفي جودة المنتج أو الخدمة أثناء أداء العمليات الإدارية آخذا في الاعتبار تكرار ذلك وتعدده مثل: التأخير من حيث الوقت، تجزئة العمل، عدم اتساق المدخلات، عدم دقة المدخلات، عدم اكتمال مخرجات العمل، مشكلات الإجراءات، تعقيد المحتويات، كثرة أخذ وإعادة المعاملات أو العمليات الإدارية.

2- الدور الذي تؤديه وسائل التقنية لتعزيز فاعلية أداء العمليات آخذا في الاعتبار العميل الخارجي والأفراد العاملين داخل المنظمة مثل: الاتصالات، صلاحية الاستفادة من المعلومات، توفير المعلومات، ضبط الأداء.

3- الدور الذي يؤديه الهيكل التنظيمي لتعزيز أو عرقلة فاعلية أداء العمليات مع الأخذ في الاعتبار تكرار ذلك وتعدده مثل: علاقة بعضها ببعض، محتويات العمل، متطلبات العمل من حيث المقدمة والمهارة، نظم المتابعة والمحاسبة، تعقيدات العمل، مجموعات العمل، النمط التنظيمي بيروقراطي، جماعي.

4- الدور الذي تفعله نظم الحوافز (مادية أو غير مادية، رسمية أو غير رسمية) لتعزيز وعرقلة فاعلية أداء العمليات، آخذا في الاعتبار نوع ذلك وتكراره مثل: الاتفاق مع أهداف العمليات[1]، الاتساق في التطبيق، وضوح وتعريف العمل وفهمه، العلاقة مع الأداء الفعلي للعمليات، التعارض أو التناقض.

5- الدور الذي تؤديه نظم القياس والتدقيق، أو غيابها لتعزيز أو عرقلة أداء العمليات آخذا في الاعتبار التكرار أو التعدد والتوجيه مثل: رضا العميل، جودة نتائج العملية، الاتساق، الإنجاز في الوقت المحدد، الكفاءة، الدقة، الأخطاء.

6- الدور الذي تؤديه الطريقة أو النهج الإداري أو غيابه لتعزيز أو عرقلة العملية الإدارية آخذا في الاعتبار التكرار، الاتساق فيما بين المسؤولين التنفيذيين والتوجهات مثل: القدرة على القيادة، النمط القيادي، توجيه وضبط وتنظيم اتخاذ القرارات، النمط الإداري، دعم تطوير الأداء، وتوجيه الأداء الإداري، درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، معاقبة الرؤساء لمرؤوسيهم، إشارة الرؤساء بعمل المرؤوسين وثوابهم.

7- الدور الذي تفعله البيئة الحضارية والتقاليد لتعزيز أو عرقلة أداء العملية

---

(1) السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، مطابع الخالد، الرياض – السعودية،1998 ، ص72

آخذا في الاعتبار النوع ودرجة القوة مثل: اللغات، التركيز داخلي، خارجي، مشكلات، حلول..الخ، الاهتمام بالناس، بالعملاء، بالأشياء، بالوسائل، بالمركز بالنسبة للعميل.

8- الدور الذي تفعله القوى السياسية داخل المنظمة لتعزيز أو عرقلة أداء العملية آخذا في الاعتبار التكرار، ودرجة الفاعلية، والرموز السياسية الفاعلة مثل استخدام السلطة بشكل قهري أو قسري، التأثير، السلطة التشريعية، نوع السلطة، تفويض السلطة، الاستفادة من السلطة.

9- الدور الذي تفعله معتقدات الأفراد لتعزيز أو عرقلة أداء العملية آخذا في الاعتبار الأفراد والبارزين في ذلك والتطرف مثل: العملاء، النمط العملي، التغيير، المحاسبة، كفاءة الآخرين، الثقة في المديرين، الإنتاج والخدمات، الأفراد، بيئة العمل، القدرة على التأثير في الآخرين.

عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات

يتطلب الوصول إلى الفوائد التي تنتجها إعادة هندسة العمليات توافر مجموعة من العناصر التي تسهل الأخذ بهذا المفهوم وهذه العناصر هي:

1- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات وأن تتوافر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطيع تحقيقها فإن الحاجة ملحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات، وتقليص الفجوة بين منتجات التنظيم مع سلع وخدمات ومنتجات التنظيمات الأخرى المنافسة.

2- ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن

ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا كذلك، فتبنى الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار العاملين على القيام بذلك من خلال عمليات التفكير الاستنباطي وتخفيض الموارد، وتغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقيات.

3- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية فتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدال أساليب عمل جديدة بها كما يتطلب قوة عمل فعلية.

4- ضرورة التركيز في إعادة هندسة العمليات على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء الجمهور لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة من السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغيرها.

5- التركيز على نوعية وتركيبة العمل التي تقوم بأداء العمل حيث تعد عملية إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات في نظم العمل والعمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عاليه من الاستقلالية والمرونة.

6- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.

7- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية.

8- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم إعادة الهندسة. وذلك

من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم. والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاهم في تطبيقه.

وهناك العديد من الأساليب التي قد تؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات من أهمها ما يلي:

1- اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسة الأخرى.

2- تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة مسبقا وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوئها.

3- قصور في التصور لأبعاد الهندرة ومفاهيمها بالنسبة للقادة أو المنفذين.

4- عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة.

5- عدم تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات. [1]

6- عدم الاستعانة بتقنية المعلومات.

7- التركيز على تحسين العمليات بدلا من التغيير الجذري.

8- تقييد مشروع إعادة هندسة العمليات وربطه برضا الجميع.

9- استغراق وقت طويل في تطبيق المشروع.

10- تجاهل القيم والمفاهيم في بيئة المؤسسة، وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديدة.

11- الإفراط في التوقعات.

---

(1) الصيرفي، محمد، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006 م، ص78

12- الاكتفاء بالتطوير التدريجي المتواضع.

13- عدم تبني إعادة هندسة العمليات والبدء بها من القمة.

وللحصول على فائدة كاملة من إعادة الهندسة، يجب أن تكون المنظمة مستعدة لتوجيه أسئلة رئيسة. ويحتاج أولئك المشاركون أن يكونوا قادرين على تحدي الافتراضات، كما يجب على الإدارة العليا أن تساعد على التغيير وتبحث عنه بنشاط.

مدة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

في المجال التطبيقي كثيرا ما يثور التساؤل عن المدة اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، ونجاح هذا التطبيق في المنظمات، والإجابة على ذلك تعتمد على عدد من المتغيرات مثل:

1- مجال وعدد، ومدى تعقد العمليات التي تم اختيارها لإعادة هندستها.

2- إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له.

3- مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها في التطبيق.

4- قدرة الإدارة العليا على مواجهة المقاومة ومدى اشتراك المنظمة ككل في مبادرة إعادة الهندسة.

وحيث إنه لا توجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في كل المنظمات فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر.

وقام أصحاب بعض المنظمات بتنفيذ تغييرات مذهلة من خلال إعادة هندسة العمليات في أربعة أشهر فقط، بينما استغرقت مثل هذه التغييرات في منظمات أخرى أكثر من ثلاث سنوات، مع الأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الثقافية والتقنية

لتلك المنظمات الأخرى. ويعد مفتاح التغلب على المقاومة الطبيعية من قبل العاملين هو إعداد خطة للمشروع وبقدر عال من الاهتمام في الأطوار المبكرة لكي يكون التطبيق أسهل، وتوقع مقاومة التغيير من البداية باستخدام مبادئ إدارة التغيير في كل خطوة، مثل اتصالات فاعلة مع العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ هذا القرار، وتوفير حوافز مادية ومعنوية لهم، ووجود القيادة الصحيحة والفعالة مما يزيد من فرصة التطبيق بشكل أسهل وأنجح.

ويأتي تحديد مدة تطبيق إعادة هندسة العمليات ضمن المنهج المستخدم لإعادة الهندسة حيث يتضمن هذا المنهج في مرحلته الأولى وهي مرحلة التصور عددا من الخطوات الرئيسة من بينها إعداد الجدول الزمني للعمل، فبعد تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورسالتها ووضع أهدافها وتحديد حجم ونوع تقنية المعلومات التي يتطلبها المشروع فإن على الفريق وضع جدول زمني يوضح خطوات المشروع القادمة والزمن المتوقع لإنهائها ومعايير إنجاز أهداف كل مرحلة حتى آخر خطوة في المرحلة الأخيرة.

وإعداد الجدول الزمني يعد عملا مستمرا يجب تحديثه بشكل دوري كلما استجدت الظروف، واستخدامه أيضا كأداة لتقيم مسار المشروع ومتابعة أداء الفريق، وقد بينت إحدى الدراسات أن تطبيق المشروع يستغرق في المعدل 14.5 أربعة عشر ونصف الشهر، وتوزع هذه المدة على الأنشطة المختلفة للمشروع.

وهكذا لا توجد مدة محددة أو مدة ثابتة يمكن خلالها إنجاز مشروع إعادة هندسة العمليات، لأن ذلك يتوقف على عدد من الأمور من بينها طبيعة وعدد العمليات، وموقف الإدارة ومستوى العنصر البشري القائم بالتطبيق فضلا عن درجة المقاومة القائمة، ولذلك نجد منظمات استطاعت تحقيق نجاح في إنجاز

مشروع إعادة هندسة عملياتها في أربعة أشهر، بينما استغرقت هذه العملية في منظمات أخرى أعواما.

بيئة العمل الإلكترونية وإمكانية تطويرها

مفهوم بيئة العمل الإلكترونية

تشير بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن الاهتمام بالأعمال الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة والبرامج مع مشكلة العام 2000 م حيث تزايد التعامل باستخدام التقنية الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن ثم بدأت بيئة العمل الإلكتروني. في التشكل وبروز قسماتها في مناحي مختلفة من الحياة الإنسانية[1].

وبيئة العمل الإلكتروني هي إحدى إفرازات الثورة الرقمية التي تقود إلى عصر المعرفة، حيث أن الطريقة التحويلية القوية لهذه التقنية أصبح لها تأثير عميق في الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتسوقون بها، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع الأرض، والعامل المشترك في ذلك هو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن، وعلى سبيل المثال فإن الاتصال السريع من خلال البريد الإلكتروني - الذي يكاد يكون عديم التكلفة مع كمية المعلومات الهائلة التي تتدفق عبره -قد أصبح ظاهرة في حد ذاته.

إن المفهوم الحقيقي لبيئة العمل الإلكتروني هو نتاج الثورة التقنية في تحسين مستوى أداء مؤسسات القطاع الخاص والعام، ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها. وتعد شبكة المعلومات العالمية الانترنت، الأداة

---

(1) الشيخ، حسن، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2008 م.

الفعالة والمشغلة لمفهوم بيئة العمل الإلكتروني في الواقع العملي، وهذه البيئة هي حصاد مجموعة من العوامل المتكاملة منها أساليب العمل والتقنية الموجودة، والعنصر البشري والتنظيم الإداري، وتطوير التشريعات وغيرها، كما أن هذه البيئة تمثل فلسفة متكاملة وتحولا جذريا في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، وهي أيضا نقلة نوعية وثورة سلمية في المفاهيم والنظريات والأساليب بحيث تنعكس إيجابا على الصورة الكلية للمؤسسات الخاصة والعامة.

بمعنى أنها تنسخ الصورة التقليدية التي تتمثل في الروتين المفرط والمحسوبية والتخلف الإداري وغيرها من المظاهر والأعراض التي تعاني منها الإدارة التقليدية والتي علقت في أذهان الناس وتسيء لعلاقتها بالمؤسسات العامة، كما تمثل بيئة العمل الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح المستفيدون من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهوم هذه البيئة مجرد التمييز في أداء الخدمات العامة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أكمل بين المواطن والدولة.

وبيئة العمل الإلكتروني بمفهومها العام هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق (إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، وبعبارة أخرى هي استخدام الحاسب الآلي وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف[1].

وتقوم بيئة العمل الإلكتروني على الربط الآلي لبيئة العمل بأقسامها المختلفة

---

(1) النجار، فريد وأخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 م.

من جهة، وبين تلك البيئة والأطراف من جهة أخرى، وهذه البيئة يتم خلالها تنفيذ الإجراءات في شتى المجالات إلكترونيا، وهناك من يرى أن بيئة العمل الإلكتروني مرادف لمصطلح الحكومة الإلكترونية التي تعد في أبسط تعريفاتها وفق أدبيات الأمم المتحدة، هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القيمة أو المنفعة العامة لما تقوم به الحكومة من مهام وأعمال أو هي عملية تحول في أساليب وعلاقات العمل سواء في داخل مؤسسات الحكومة، أو في تعاملاتها بعضها مع بعضها الآخر أو في تعاملات الحكومة أو أي مؤسسة أو فرد خارجها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويعبر مفهوم العمل الإلكتروني عن أي شكل من المعاملات الخاصة، العامة، الخدمية يمكن أن يتم إلكترونيا بين الأفراد بعضهم مع بعض في داخل المؤسسة، أو خارجها أو بين القطاعات العامة، أو بين القطاعات الخاصة والقطاعات العامة، أو بين القطاعات العامة بعضها مع بعض، ويتم هذا العمل باستخدام الحاسب الآلي ووسائله المتعددة التي تتيح ربط بين الأقسام المختلفة في بيئة العمل وبين المؤسسات الخاصة والعامة، ومن ثم فإن العمل الإلكتروني يقوم على الربط الآلي لبيئة العمل من جهة وبين البيئة والأطراف المستفيدة من جهة أخرى.

وفي إطار السعي المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية عرفت الأعمال الإلكترونية بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة باستخدام تكنولوجيا الإنترنت ياسين، وعليه فإن الأعمال الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا العمل بالانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية.

وأن منظومة الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى

المشروعات أو المنظمات الخاصة، وفي حين تعني الحكومة الإلكترونية الإدارة الحكومية العامة والإلكترونية، أي الوظائف والخدمات الحكومية والعامة التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة.

لذلك يعد مفهوم الأعمال الإلكترونية أوسع من مفهوم التجارة الإلكترونية، فاهتمام الأعمال الإلكترونية ينصب في تحريك المعلومات إلكترونيا بين المجالات الوظيفية للمنظمة وعملياتها الموجهة للبيئة الخارجية وذلك من أجل تنظيم المنافع المترتبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات[1].

أسباب التوجه لإقامة بيئة عمل إلكتروني

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى تنامي الدعوات الأكاديمية والفنية إلى أن تجري الأعمال في بيئة إلكترونية للاستفادة من ثورة المعلومات. ويرى جانب من الباحثين أن العوامل الدافعة لإقامة بيئة عمل إلكتروني تتمثل فيما يلي:

1- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به

أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة، خصوصا أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة والرفاهية الإنسانية عموما.

---

(1) بكري، سعد على الحاج، العمل الإلكتروني وأفاق المستقبل، مجلة الفيصل، العدد2001 ، 269م، ص44

2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية

ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح، الترابط والتكامل بين المجتمعات في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، وتمثل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية له أبعاد سياسية، اقتصادية، اجتماعية، إدارية، قانونية وبيئية متكاملة. وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس. حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية، الخدمات بكافة جوانبها الاقتصادية، الإدارية، العلمية، التقنية، وغيرها.

3-التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية

ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح، الحرية، المشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموما وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص. وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده. ويأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام بما في ذلك مؤسساته السياسية، الإدارية والقضائية. ويشمل ذلك بطبيعة الحال الارتقاء بمستوى الأعمال من حيث النوع، الأسلوب، التوقيت ويمثل العمل الإلكتروني فرصة متميزة لتحقيق هذا الارتقاء.

4-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة

إن انتشار مفهوم وأساليب الحكومة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة

والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناءا على معايير السهولة، الفعالية، الكفاية، النوعية والكمية الملائمة. أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش بمعزل عن استخدام التقنية الحديثة لإنجاز الأعمال.

كما يرى بعض الباحثين أن ثمة أحداث سياسية وتقنية واقتصادية واجتماعية وراء التحول من بيئة العمل التقليدية القائمة على الإدارة الورقية إلى بيئة العمل الإلكتروني حيث الاعتماد المكثف على تقنية المعلومات. ويمكن تلخيص هذه الأحداث فيما يلي:

أ - الأحداث السياسية

تتمثل في ظهور مفهوم العولمة، وتزايد حدة المنافسة على إعادة صياغة أداء الأعمال التجارية والخدمية، الخاصة والعامة كمؤشر على تقدم المجتمع من ناحية، ولكسب الربح والتأييد من ناحية أخرى، والاستفادة من إيجابيات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، ودعم البنك الدولي للبلدان النامية لإجراء مثل هذا التحول.

ب - الأحداث التقنية

من أهمها ظهور شبكة الإنترنت والمساعي التي بذلتها لنقلها من الهيئات العسكرية المغلقة لكي تصبح في متناول جمهور العامة، وتدني أسعار معدات وأجهزة المعلوماتية بحيث يتمكن اليوم معظم الناس من شراء أجهزة حاسوب منزلية بأسعار معقولة جدا، وتطور شبكات الاتصالات وظهور مفهوم طريق المعلومات السريع الذي يعتمد على الشبكات عالية السعة والقادرة على نقل البيانات الضخمة والوسائط المتعددة بسهولة، وتطوير مستويات عالية من تشفير البيانات

بحيث أصبحت الثقة بالشبكة وأمنها أمرا ممكنا، وابتكار الإمضاء الإلكتروني والرد على تحدي التوقيع المادي الورقي وظهور وسائل اتصال جديدة[1].

ج- الأحداث الاقتصادية

التوجه نحو إلكترونية التجارة وما تتطلبه من تواصل مؤسسات الأعمال التجارية مع بعضها من ناحية، ومع جمهور العلماء والمؤسسات الاقتصادية في الدولة وفي الخارج، يفرض على المؤسسات التجارية إقامة بيئة إلكترونية تمكنها من الظهور على الساحة أولا ثم التنافس ثانيا.

د- الأحداث الاجتماعية

وتتمثل هذه الأحداث في زيادة الوعي العام بتقنية المعلومات والإنترنت، وارتفاع درجة معرفة المواطن بما هو ممكن تحقيقه تكنولوجيا، والبحث الدائم عن وسائل الراحة. ويضاف إلى ما تقدم من أحداث وجود استجابة وتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة حيث إن انتشار مفهوم وأساليب الأعمال الإلكترونية وتطبيقها في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم علينا جميعا اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة، الفعالية، الكفاءة،

النوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني أو منظمة أن يعش نظاما مغلقا دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة.

(1) بدران، عباس، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت – لبنان، 2004 م.

الجانب التقني في أسلوب إعادة هندسة العمليات

يعرف أسلوب إعادة هندسة العمليات بهدف خفض التكاليف من الجانب التقني بأنه: إعادة تصميم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية أنظمة المعلومات، ويشمل ذلك كافة أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية المتطورة التي يتم استخدامها بواسطة موظفين ذوي كفاءة وصلاحية للقيام بتقديم خدمات كاملة إلى العملاء أو لأنفسهم، ومن هنا يمكن القول إن إعادة هندسة العمليات تستخدم اثنين من العناصر المستحدثة هما:

الأول: استخدام شبكة الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة في الاتصالات التي تتميز حاليا بالتالي:

1- التكلفة المنخفضة جدا.

2- سهولة استخدامها بدرجة كافية من أي موظف.

3- سهولة ربطها في شبكات الحاسب الآلي، حيث يمكن ربطها مع أي حاسب إلى، وأي موظف لتبادل الاتصالات المشتركة[1].

والجديد في شبكات الحاسب الآلي الشخصي، أنها بلغت درجة كبيرة من الكفاءة وحجم الإمكانيات مع سهولة النفاذ إلى المعلومات المخزنة بها وسهولة استخدامها من قبل المستفيدين.

الثاني: أدوات الأنظمة التخصصية المساندة إلى جانب أجهزة معالجة المعلومات التقليدية. والافتراض بإمكانية التغيير الجذري للعمل) بدلا من إجراء تحسينات

---

(1) سبنسر، ليل، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة – مصر، 2000 م، ص18

مطردة، لتحقيق تحسينات فائقة في وقت إنجاز العمل والتكاليف والجودة. التقليدية، في أنها لا تقوم، وتختلف إعادة الهندسة اختلافا كبيرا عن أساليب الميكنة فقط بتطبيق تقنية المعلومات وفقا للعمليات القائمة وبالشكل الذي هي عليه، بل أنها تستخدم تقنية المعلومات لخلق عمليات جديدة، فالميكنة التقليدية تبدأ بوصف مفصل لهذه العمليات كي نستطيع تطوير التقنية لها، في حين تعمل إعادة الهندسة على عكس هذه العملية تمام إذ لا ينبغي تكييف التقنية كي تلائم العمليات، بل إن العمليات يجب أن يعاد تشكيلها بالكامل كي تستغل الإمكانيات الكاملة للتقنية.

إن تقنية المعلومات تساهم إلى حد كبير في توفير الحلول للعديد من المشكلات التقليدية في العمل، فالسرعة الفائقة التي يتم فيها معالجة المعلومات، والاتصالات بين شبكات الحاسبة الآلية، تستطيع أن ترفع كفاءة العمليات، وتدعم الاتصال والتعاون بين الأفراد العاملين وبين الإدارة العليا، بل أن إلى، التطور الهائل في تقنية المعلومات والانتقال من أجهزة الحاسبات الآلية القديمة يحطم جميع عوائق الاتصال بين كافة الأنشطة الممارسة داخل (PC) استخدام الحاسبات الشخصية المنظمات، وبين المنظمات من جهة وبين موردي الخدمات والعملاء من جهة أخرى، وبالتالي تستطيع تقنية المعلومات- في حالة توظيفها بشكل جيد - أن تساعد المنظمات على إعادة التفكير في الوسائل التي يتم فيها تنفيذ الأعمال والنشاطات، إضافة إلى ذلك فهي توفر الفرص لخلق وابتكار أشكال جديدة من المنظمات.

وبما أنه يمكن النظر إلى كافة موارد المنظمات، من أفراد ولوائح وإجراءات عمل وأوراق ونماذج ومعلومات، على أنها أصول ثمينة تكلف الكثير من المال من أجل المحافظة عليها واستمراريتها، فإن تعبئة النماذج ومن ثم نسخ محتوياتها

في نماذج وأوراق أخرى، ومن ثم إرسال تلك النسخ إلى موقع آخر داخل المنظمة بغرض نقل المعلومات والبيانات، وبغرض مراجعتها واعتمادها. كل ذلك يشكل تكلفة عالية من حيث الوقت والجهد والمال، نظرا لعدد الأفراد المعنيين بمثل تلك النشاطات إضافة إلى الموارد المستخدمة، ليس هذا فحسب بل إضافة إلى ذلك نرى أن المحصلة النهائية هي أداء ضعيف[1].

دور بيئة العمل الإلكتروني في حل مشكلات العمل

تستطيع هذه البيئة أن تساهم إلى حد كبير في توفير الحلول للعديد من المشكلات التقليدية في العمل، ويمكن النظر إلى تلك الحلول من خلال الجوانب التالية:

1- تبادل المعلومات

لقد اعتادت المنظمات في السابق على تخزين المعلومات في مكان واحد فقط، ولا يمكن أن تظهر ألا في مكان واحد في وقت معين، وعادة ما يكون هذا المكان في مقر الإدارة الرئيسي داخل المنظمة، وبالتالي فالمعلومات المسجلة على الأوراق والموضوعة داخل ملفات لا يمكن استخدامها ألا من قبل موظف واحد في كل مرة مما يؤدي إلى إنجاز خطوات وإجراءات العمل بالتتابع حيث يضطر كل موظف إلى انتظار الموظف الذي يسبقه حتى ينتهي من الملف إلى الموظف التالي وهكذا، ألا أن استخدام قواعد المعلومات المشتركة نتيجة توفر بيئة عمل إلكتروني يمكن للموظفين من الحصول على المعلومات، واستخدامها في وقت

(1) Henry C. Lucas (2000) "Information Technology for Management" 7th Ed, New York: McGraw-Hill

واحد دون الحاجة إلى انتظار أحدهم للأخر، فهي توفر معلومات مستندات مشتركة لمختلف العاملين بمختلف المواقع، في وقت واحد.

كما أنه لم يكن من الممكن أن تظهر المعلومات للآخرين عند الحاجة إليها. فالإدارات البعيدة عن الإدارة الرئيسية تم التعامل معها كجهات مستقلة، وتدار لا مركزيا لضمان سرعة وكفاءة العمل، ولكون الرجوع للإدارة الرئيسية في كل صغيرة وكبيرة يزيد من تكاليف العمل ويبطئه تمت التضحية بالمراقبة الإدارية المركزية، لذا اتجهت المنظمات إلى الخيار بين المركزية واللامركزية في إدارة عملها، ألا أن توظيف تقنية المعلومات في المنظمات جعلتها قادرة على الجمع بين فوائد المركزية واللامركزية في آن واحد، حيث يساعد استخدام شبكات الاتصال في مجال تقديم خدمات البلدية على الجمع وبكفاءة بين الإدارة المركزية واللامركزية وفقا لما يتناسب مع احتياجاتها التشغيلية، إذ إن شبكات الاتصال المحلية تبادل المعلومات داخل المنظمة سهلا وممكنا، فهي تتيح لكل من الإدارة العامة، والإدارة التابعة لها القدرة على الاطلاع على المعلومات والمشاركة فيها في وقت واحد.[1]

تقنية المعلومات تدعم المركزية واللامركزية في نظم المعلومات، والعمليات، واتخاذ القرارات في المنظمات التي تستخدم تقنية الحاسبات الآلية، وقد احتاج الأفراد العاملون في الميدان (الجباة مثلا) في السابق إلى مكاتب خاصة بهم لتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها، بينما الملاحظ أن تقنية المعلومات جعلت الأفراد العاملين في الميدان قادرين على إرسال المعلومات أيضا، وذلك من خلال

(1) هامر، مايكل وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في العمل في المنظمات) الهندرة(، ترجمة، شمس الدين عثمان، الشركة العربية .للإعلام العلمي، القاهرة - مصر، 1995 م، ص58

استخدام الحاسبات الآلية المحمولة من خلال (Wireless communications) وتوظيف شبكات الاتصال غير السلكية (Pocket PC) .

2- تنفيذ الأعمال اليومية

لقد اعتادت المنظمات على توظيف أعداد كبيرة من الموظفين للقيام بمختلف الأعمال المالية والإدارية، حيث لا تخلو أي منظمة سواء كانت خاصة أم عامة من الحاجة الماسة لمثل هذه النشاطات. فمثلا جرت العادة على تقسيم العمل بين المحاسبين وفقا للنشاط أو التخصص، فنجد محاسبي المبيعات والزبائن، ومحاسبي المدفوعات ومحاسبي الصندوق وما شابه. كما ونجد من جهة أخرى المحاسبين الذين يقومون بإعداد القيود المحسابية المزدوجة والترحيل للحسابات الرئيسية في السجلات، إضافة إلى المراجعين والمدققين..الخ. ألا أن الكاتب يرى أن تقنية المعلومات تستخدم بكثافة من أجل ميكنة خطوات العمل ومعالجة المعلومات وتوزيع المهام في حيث تساهم تقنية المعلومات في معالجة البيانات المالية، منذ اللحظة التي يتم فيها النشاط (إصدار الفاتورة، الصرف، القبض..) وحتى ترحيلها للسجلات المحاسبية وتحديث أرصدة الحسابات.

إن استخدام التقنية في تنفيذ الأعمال اليومية يساهم في تقليل تكلفة تنفيذها، حيث يرفع كفاءة استثمار الموارد المتاحة، فهو يقلل عدد العاملين في الأعمال الروتينية والكتابية، وتقليل عدد ساعات العمل الإضافية عن طريق التخطيط الآلي لاستخدام اليد العاملة، ويساهم في رفع الإنتاجية في تنفيذ الأعمال عن طريق إزالة كافة الأعمال الروتينية والمملة عن كاهل العاملين في المنظمات، والاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم في القيام بالأعمال الرئيسية، ويدعم القدرة على التخطيط بتوفير المعلومات التفصيلية والدقيقة في وقت مبكر، وتدعيم

إمكانية الرقابة عن طريق السرعة في توفير المعلومات عن الإنجاز الفعلي ومقارنته بالخطط والبرامج الموضوعة، وتخفيض المخزون وبالتالي تكلفة الاستثمار فيه، هذا إضافة إلى أن استخدام تقنية المعلومات في تنفيذ العمل اليومي يساعد على خفض تكاليف الأوراق التقليدية التي تستخدم عادة في تنفيذ أي مهمة داخل المنظمة، ويوفر أيضا الكثير من الوقت للعاملين والمديرين، بحيث يمكن الاستفادة من ذلك الوقت فيما يعود على المنظمة بأفضل من ذلك.

3- الإدارة العليا واتخاذ القرارات

اعتادت المنظمات على إنشاء العديد من الوظائف التي تتطلب مهارات عالية في التحليل لخدمة أغراض العمل المختلفة فنجد مسميات وظيفية اقترنت بمثل هذه النشاطات مثل محلل مبيعات، ومحلل ميزانية، محلل تكاليف..الخ، كما كانت طبيعة هذه الوظائف تتطلب جهودا عالية في جمع البيانات وتنفيذ الكثير من العمليات الحسابية المعقدة والفرز والتحليل، كل هذا لتوفير بعض التقارير للإدارات العليا والوسطى.

ليس هذا فحسب، بل إن مزايا تقنية المعلومات تتجاوز أعمال التحليل إلى صناعة القرار، إذ نجد أن هناك العديد من الأنشطة المعقدة، التي طالما كانت بحاجة إلى خبراء معينين للقيام بها، وقد أنفقت المنظمات الأموال الكثيرة لاستقطاب الخبراء، بحيث أصبح الآن بإمكان المستخدمين استخدام أنظمة العاديين القيام بمهام الخبراء من خلال توظيف النظم الخبيرة.

وفيما يتعلق بالقرارات اليومية، فقد اعتاد العاملون في المنظمات أن يرجعوا لرؤسائهم في أعلى السلم الإداري في كافة أمور العمل، لاتخاذ كافة القرارات الإدارية، نظرا لأن لديهم إلماما أكبر بنظم العمل، ألا أن ذلك يجعل اتخاذ القرارات أكثر بطئا وغير مواكب لسرعة التغيير، كما أصبحت تكاليف اتخاذ القرارات على

هذا النحو الهرمي غير محتلمة، فأدركت المنظمات أنه يجب تفويض الموظفين بالصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، وتوفير التقنية المناسبة لذلك، وباستخدام نظم دعم القرار يتمكن الجميع من اتخاذ القرارات، بتفويضهم وتوفير المعلومات التي كانت في السابق متاحة للجهاز الإداري فقط، فأصبح الموظف المعني بعد تلقي التدريب المناسب، لديه قدرة على اتخاذ القرارات بسرعة أكبر، والمعالجة الفورية للمشكلات بمجرد وقوعها.

وأخذ هذا الإدراك من جانب المنظمات يتبلور فيما يعرف بالتمكين التنظيمي والمنظمات المتمكنة حيث يتم تفويض بالصلاحيات ليتمكن العاملون من القيام بمهامهم دون الرجوع لمديرهم، وتشجيعهم وحثهم على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة، وجعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتيا ويؤدون أعمالهم طوعيا وهو ما يتحقق بإتاحة المعلومات اللازمة، الأمر الذي يمكن أن تقوم به بيئة العمل الإلكتروني.

4- العلاقة مع المستفيدين والموردين

اعتادت المنظمات في السابق أن تنفق الكثير من الجهد والمال والوقت على موضوع التنسيق والاتصال مع موردي الخدمات. وكذلك الأمر بالنسبة للتنسيق مع المستفيدين من هذه الخدمات، فلقد كان هذا الجانب يتطلب جهدا شاقا ونوعا معينا من الأفراد والمهارات لكي يتم بنجاح، ألا أن إضافة إلى توظيف وسائل التبادل الإلكتروني للبيانات قد جعل الموردين والمستفيدين استخدام تقنية شبكات الانترنت والانترانت قادرين على تبادل المعلومات وإنجاز الأعمال. لقد ساهمت مثل هذه التقنية في خلق علاقات تعاون بين موردي الخدمات المنظمات الخدمية والمستفيدين، وكذلك في جميع قطاعات الأعمال حتى بدأت المنظمات - باعتماد هذه التقنية - وبالإضافة إلى ذلك، وكأنها عبارة عن

عناصر افتراضية يمكن رصد المزايا والمنافع التالية نتيجة استخدام نظم وأدوات الأعمال الإلكترونية.

1- دعم إدارة المعرفة من خلال استثمار رأس المال الفكري وتوفير تسهيلات الدخول المرن والسريع إلى مصادر المعلومات وأسواق المعرفة على شبكة الانترنت، كما تسهم نظم الأعمال الإلكترونية في أنشطة إدارة المعرفة وبالأخص أنشطة استقطاب المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وابتكار المعرفة الجديدة.

2- إن موارد الأعمال الإلكترونية هي قاعدة انطلاق المنظمة لتطوير وبناء لبنات القدرات التنظيمية، وهي خطوة جوهرية لصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الشاملة انطلاقا من مدخل تكاملي يربط بين المصدر الداخلي للميزة الإستراتيجية) الموارد والقدرات التنظيمية والمصدر الخارجي المرتبط بتحليل قوى المنافسة، وموقع المنظمة في هيكل الصناعة أو في السوق المستهدف.

3- تمكين المنظمة من السوق الكوني ودعم بناء تسهيلات لوجستية واتصالات إلكترونية مع سلاسل التوريد العالمية التي اجتاحتها المنظمة، بالإضافة إلى ضمان استكمال عملية بناء سلسلة التوريد المحلية للمنظمة باستخدام نظم وأدوات الأعمال الإلكترونية.[1]

4- تحفز نظم الأعمال الإلكترونية المديرين والعاملين على الابتكار فرادى وجماعات وتوفر بيئة مرنة ومفتوحة لتشجيع المبادرة والابتكار من كل الميادين المهمة وخصوصا عمليات تعميم المنتجات والخدمات وأنشطة

---

(1) الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية – مصر، 2004 م، ص134 .

تسويق علاقات المنظمة مع الزبائن، أو ابتكار وسائل وإجراءات عمل جديدة قد يؤدي تراكمها إلى تطوير نماذج أعمال إلكترونية غير متاحة في السوق، ويؤدي تنفيذها إلى تعظيم القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المنظمة.

5- تؤثر الأعمال الإلكترونية بصورة جوهرية ومباشرة في تقليص التكلفة، وزيادة سرعة إنجاز المهام والأنشطة الإدارية، وتحسين الجودة الشاملة، وتوفير نظم استجابة فورية لحاجات المستفيدين.

أهمية الأعمال الإلكترونية وحجم هذه الأعمال

وجد الموظفون المهتمون بالعمل الإلكتروني قيمة كبيرة لهذا العمل تتمثل فيما يلي (القحطاني: 1993 م، ص6)

1- ملائمة هذه الأعمال لاحتياجات الموظفين التطويرية بالخروج عن دائرة العمل التقليدي الذي يستنفذ قدرا كبيرا من الجهد ويعطي قدرا ضئيلا من الإنجاز.

2- يقلل العمل الإلكتروني من الوقت اللازم لإنجاز الخدمة اعتمادا على تقنية المعلومات التي يمكن عن طريقها تخزين كم هائل من المعلومات واسترجاعها في أي وقت يشاء الموظف.

3- يوفر العمل الإلكتروني من التكاليف المالية الناشئة عن الأعداد الهائلة من الموظفين والتخزين وخلافه.

4- يقضي العمل الإلكتروني على الازدواجية في العمل نظرا لاعتماده على أنظمة منضبطة.

5- يزيد العمل الإلكتروني من الشفافية والقدرة على محاربة الفساد الإداري من حيث إنه يحول دون المحاباة والرشوة والمحسوبية.

6- يوفر العمل الإلكتروني للموظف المعلومة، ومن ثم فهي تعد مصدرا لقوته وحجته دون انتظار لأخذ رأي رئيسه وتعطيل الأعمال لهذا السبب.

7- يمنع العمل الإلكتروني تكديس الأوراق ويحد من المساحات المطلوبة للأعمال المختلفة، فمن المفترض أن يؤدي تطبيق أنظمة العمل الإلكتروني إلى إدارة بلا أوراق تسمح بتأدية الأعمال في أقل مساحة ممكنة.

8- يقلل من الأخطاء ويسهل عملية الحفظ والاسترجاع.

9- يحقق العمل الإلكتروني للمراجعين سهولة في التعامل، وتحسين في مستوى جودة الخدمة.

10- يؤدي إلى وضوح وخصوصية وأمان في التعامل، حيث يمكن الوصول لها من المنزل أو أي مكان بسهولة.

متطلبات إقامة بيئة عمل إلكتروني

يحتاج إقامة بيئة عمل إلكتروني إلى مجموعة من العناصر تتضافر جميعا لتشكل المناخ المناسب لإقامة مثل هذه البيئة، وتعتمد على جاهزية المنظمة لتوفير المقومات اللازمة من حيث كفاءة البنية الشبكية للأعمال الإلكترونية، ودرجة الميكنة واستخدام الحاسبات، وكفاءة العنصر البشري العامل بها، وتوفر الكلفة المادية، والسياسة المتبعة في التعامل مع المعلومات، وإعادة هندسة العمليات في المنظمة.

أ- كفاءة البنية الشبكية للأعمال الإلكترونية

تقديم الخدمات يعتمد على وجود شبكة اتصالات على درجة عالية من الكفاءة والسرعة، فالأعمال الإلكترونية لا يمكن حدوثها دون تكنولوجيا اتصالية التي من أهمها شبكات الانترانت بالإضافة إلى مكونات البنية التحتية وفضائها الرقمي الانترنت والإكسترانت للأعمال لتقنية المعلومات التي تدعى في بعض الأحيان بالقاعدة التقنية الإلكترونية.

ب - درجة الميكنة واستخدام الحاسبات

تمثل الحاسبات الإلكترونية المكون الثاني في شبكة الاتصال التي تقدم خلالها خدمات الأعمال الإلكترونية، وبدون وجود درجة عالية من الميكنة والاستخدام المكثف لأجهزة الكمبيوتر في دورات وإجراءات العمل، فإن تقديم الخدمات عبر هذه الشبكات لن يحقق الآمال والطموحات نظرا لعدم توفر بيئة عمل إلكتروني حقيقية يمكنها سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين.

ج - كفاءة العنصر البشري العامل

العمل وفق النظام الإلكتروني عمل جديد على الموظف العام، ويحتاج إلى خبرات ومهارات غالبا لا تتوفر في العاملين في المنظمات الخدماتية التقليدية، نظرا لتعاملهم المستمر بالأنظمة التقليدية، والتحول إلى نظام العمل الإلكتروني من شأنه أن يغير تركيبة العمل داخل هذه المنظمات، حيث سيتزايد الطلب على محترفي استخدام الحاسب والانترنت ويتراجع دور الموظف التقليدي، وبالتالي فإن نجاح تطبيق نظام العمل الإلكتروني يتوقف على كفاءة العنصر البشري القادر على التعامل مع التقنية الحديثة.

د. الموارد المالية

التحول إلى العمل إلكترونيا يحتاج إلى استثمارات كبيرة، خصوصا في ظل تطور التقنية والبرامج ومتطلبات الصيانة والتشغيل والمعدات والتطبيقات. لذلك تصبح المطالب المالية عبئا إضافيا في سبيل إقامة بيئة عمل إلكترونية.

هـ. سياسة التعامل مع المعلومات

يقتضي العمل الإلكتروني درجات أعلى من الشفافية وإتاحة المعلومات وتبادلها في ظل سياسة واضحة تحدد العلاقات بين مختلف الأطراف، فمن الصعوبة بمكان توافر بيئة عمل إلكتروني في ظل سيادة ثقافة العمل التقليدية القائمة على فكرة حجب المعلومات المتعلقة بالوظيفة إمعانا في السرية وتمشيا مع واجبات الموظف في ظل البيروقراطية المكتبية.

و. إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتألف الأعمال سواء كانت ربحية أم خدمية من عدد من العمليات تستدعي تعبئة وتواقيع وإرفاق إثباتات وبيانات شخصية بالإضافة إلى دفع رسوم الخدمة، ومن غير المنطق نقل الخدمة إلى مجال العمل الإلكتروني من دون أن تتمشى العمليات التي يحتويها هذا العمل مع البيئة الجديدة التي تحتويها وهي البيئة الإلكترونية، وهذا ما يسمى بإعادة هندسة العمليات التي تعني النظر بشكل جذري في إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة المادية.

أسس هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية:

هناك الكثير من الجوانب التي يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية بها بالمكتبات الجامعية، وجميع تلك الجوانب لا تختلف في الأساسيات بينما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب مناولة المشاريع. وهناك أسس خمسة لذلك هي:

1- الإعداد والتخطيط:

من المتعارف عليه أن الإعداد والتخطيط الجيدان لأي عمل يؤدي إلى الحصول على أكمل النتائج. من هذا المنطلق أصبح من الضرورة بمكان قبل البدء بمشروع الهندرة الإعداد والتخطيط الجيدان لجميع تفاصيل ومراحل المشروع مما سيكون له الأثر في تسهيل عمل فريق الهندرة والحصول على أكمل النتائج. إذ يتم الإعداد بالتعريف بمفهوم الهندرة والاختيار الجيد للعملية المراد هندرتها، إضافة إلى تشكيل اللجنة القيادية وفريق العمل وتجهيز كافة المتطلبات التي يحتاج إليها الفريق في إنجاز المشروع. كما يتم التخطيط لجميع تفاصيل مراحل المشروع. وتتكون هذه المرحلة من التالي:

- التعريف بمفهوم الهندرة.
- اختيار العملية التي سيتم هندرتها.
- تشكيل اللجنة القيادية.
- اختيار أعضاء فريق العمل وتدريبهم.

2- دراسة الوضع الحالي للعمليات:

يحتاج فريق العمل في هذه المرحلة من المشروع إلى التعرف على الوضع الحالي لأداء العمل. إن الفريق لا يحتاج إلى التحليل المفصل للعملية للإحاطة بكافة

تفاصيلها وجوانبها، وإنما يحتاج فقط إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل. وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

- تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة.
- جمع المعلومات.
- رسم العمليات الحالية.
- توثيق المعلومات.
- دراسة وتحليل المعلومات الحالية.

3- الاستماع لصوت العميل:

يتميز منهج الهندرة عن المناهج الأخرى بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين، فالعملية الجديدة يجب أن تلبى احتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة (Value Added) لهذا العميل.

لذلك تبرز هنا أهمية مرحلة الاستماع لصوت العميل ضمن منهج الهندرة التي تهدف إلى التعرف على آراء العميل، وشكاويه، ومتطلباته وأولوياته، ومناطق القوة والضعف في الخدمات أو المنتجات المقدمة له إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج. ولإنجاز هذه المرحلة يتم أتباع الخطوات التالية:

- تعريف وتحديد العميل.
- أساليب الاستماع لصوت العميل.
- جمع المعلومات.
- تحليل وحفظ البيانات.

4- الإقتداء بالنماذج الناجحة **Benchmarking** :

يعتبر الاقتداء بالنماذج الناجحة من الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت كثير من الشركات - من خلاله - في تحقيق قفزة هائلة في معايير الأداء العصرية التي تسعى إلى تحسينها وتطويرها. ويهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أكمل التطبيقات في الشركات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها. وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية وهي ما يتميز به المنهج العلمي للهندرة. كما يساعد الإقتداء بالنماذج الناجحة فريق الهندرة على التفكير الإبداعي (الخروج من الصندوق) لما يتضمنه من الاطلاع على أكمل التطبيقات. و تحتوي هذه المرحلة على ثلاث أجزاء هي:

- تعريف الاقتداء بالنماذج الناجحة.
- أنواع الاقتداء بالنماذج الناجحة.
- المنهج العلمي للاقتداء بالنماذج الناجحة.

5- وضع التصميم الجديد للعمليات:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل مشروع الهندرة وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل، ويتم خلال هذه المرحلة تصميم العملية الجديدة وتوثيقها لوضعها بديلا عن العملية الحالية.

وهناك العديد من الأساليب والطرق التي تساعد فريق العمل في استنباط الأفكار سيتم شرحها فيما يلي:

- وضع واختيار البدائل.
- تصميم العملية الجديدة.
- مراجعة وتقويم العملية الجديدة.

6- التطبيق والتحسين المستمر:

هذه المرحلة هامة للغاية؛ لأنها تحدد نجاح جميع الجهود السابقة، فلو لم تطبق التوصيات والمقترحات الجديدة بالصورة المطلوبة فسيؤدي ذلك حتما إلى فشل المشروع.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مرحلة التطبيق هي من أصعب وأطول مراحل مشروع الهندرة، إذ تستغرق غالبا مدة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات كما تشير الدراسات الخاصة بالشركات التي نجحت في تطبيق الهندرة. كما تتطلب هذه المرحلة دعما ومساندة ومشاركة فعالة من رئيس وأعضاء اللجنة القيادية للمشروع لتحقيق النتائج المرجوة من مشروع الهندرة. وتتكون هذه المرحلة من عدة مراحل هي:

- تشكيل فريق التطبيق.
- وضع خطة التطبيق.
- التطبيق والمتابعة.
- المتابعة والتطوير.

الفصل الخامس

الإدارة الإلكترونيـة
للمكتبات الجامعية

الفصل الخامس

الإدارة الإلكترونية للمكتبات الجامعية

لقد تطورت فكرة توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة تطورا كبيرا، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلا في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلا داخل المؤسسات (و خاصة المكتبات)، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث". وانتقلت التكنولوجيا بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدما وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

ماهية الإدارة الإلكترونية

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة والمكتبات، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز ألا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

ونعرض أولا للإدارة التقليدية الغير إلكترونية ثم نتطرق إلى الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الغير إلكترونية يتحدد مفهومها ونوعية المعلومات وأهميتها في انجاز المهام الإدارية وتحديد علاقة وظائف الإدارة واتخاذ القرارات مع المعلومات التي هي نتاج نظم المعلومات الإدارية التي تعتبر جزءا هاما في الإدارة الغير إلكترونية (التقليدية) وفي الإدارة الإلكترونية.

مفهوم الإدارة:

هي فن انجاز المهام من خلال القوي البشرية العاملة في المنظمة للوصول إلى الأهداف المطلوبة. ومن وظائفها الرئيسية(التخطيط، التنظيم، السيطرة، اتخاذ القرارات)

وتعرف أيضا بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لانجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.

المعلومات الإدارية:

وهي المعنية بالوظائف الإدارية الخاصة بالمنظمة تشتمل على عمليات: التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات،حسب مستوي الإدارة المعنية.

مستويات الإدارة:

أولا: مستوي الإدارة العليا: ويهتم بالتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات المستقبلية للمنظمة.

ثانيا: مستوي الإدارة الوسطي: وفيه يتم وضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: مستوي الإدارة الدنيا: ويهتم بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية من قبل الإدارة الوسطي.

رابعا: العلاقة بين المستويات الثلاثة: وتوجد العلاقة بحيث تكون مسئوليات مجلس الإدارة ورئيس المنظمة ضمن مستوي الإدارة العليا، ومسئوليات نواب الرئيس في الإدارة الوسطي ورؤساء الأقسام مسئولين عن سير العمليات في مستوي الإدارة الدنيا. والعلاقة هنا لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة عن طريف ترابط النظم الفرعية والاتصال بين المحيط الخارجي والمنظمة.

العوامل التنظيمية والهيكلية للمنظمة:

إن الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع يؤثران بشكل مباشر على معظم المعلومات،حيث الهيكل التنظيمي يحدد قنوات انسياب المعلومات واستخدامها الفعلي ومدي تأثيرها على الانجاز.

علاقة وظائف الإدارة مع المعلومات:

أولا: علاقة التخطيط بالمعلومات الإدارية:

إن التخطيط يحتاج لمعلومات تعتمد على الأرقام والإحصائيات التي تعكس هذه الحقائق وتقسم إلى:

1- معلومات خارجية: معلومات عن القوانين والتشريعات واللوائح التي تتعلق بسياسة الدول مثل:
   أ - معلومات نظام الضرائب.
   ب- معلومات سياسة التصدير والاستيراد.
   ج- معلومات قوانين العمالة.
   د- معلومات قواعد الاستثمار ... الخ.
2- معلومات إحصائية عن السكان: (تفيد في التخطيط قصير وطويل الأمد).
3- المتغيرات الاقتصادية: (الدخل القومي، هيكل مستويات الأجور، إنتاجية الفرد).
4- معلومات عن التطورات التقنية والخاصة بالمعلومات.
5- المعلومات الداخلية: ويتم الحصول عليها من داخل المنظمة:
   أ - التنبوء بأعمال المنظمة.
   ب- المعلومات المالية.
   ج- معلومات عن مكونات الشروع.
   د- السياسات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

ويمكن انجاز هذه المعلومات كما يلي:

- معلومات تقود إلى تحديد الأهداف.
- معلومات تقود إلى تحديد وضع السياسات.
- معلومات تقود إلى تحديد البرامج التفصيلية.

ثانيا: علاقة الرقابة بالمعلومات الإدارية:

تعتبر الرقابة والمتابعة فحص نتائج الأداء المتحقق ومقارنته أول بأول مع الأهداف المحددة. وتحدد المعلومات المطلوبة كما يلي:

1- معلومات عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة.
2- معلومات عن تحديد أساليب مؤشرات تقييم العمل والانجاز والمبادرات.
3- معلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها.

ثالثا: علاقة المعلومات الإدارية بالتنظيم:

وتعتمد على تنظيمين أساسيين متداخلين هما:

1- الهيكل التنظيمي والذي يمثل حدود السلطة والمسئولية والتنظيم الإداري للمنظمة.
2- هيكل المعلومات ويمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال.

وتتحقق استفادة من المعلومات عند تطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات وهي كما يلي:

- معلومات تحديد الهيكل التنظيمي.
- معلومات لتحديد الواجبات.
- معلومات لتحديد الصلاحيات.

رابعا: علاقة المعلومات الإدارية بعملية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات تعتمد في مواجهة مواقف معينة لغرض اختيار البديل وهناك أنواع من القرارات أهمها:

- قرارات تتكرر باستمرار وتعتمد على قواعد عامة ومعروفة (نقل الموظفين، الشراء).
- قرارات نادرة التكرار (اختيار موقع ملائم لإقامة مشروع جديد).
- القرارات تحتاج لمعلومات إضافية بالإضافة للخبرة والفراسة.

لماذا نظم المعلومات ؟

حتى أوائل الثمانيات لم تكن هناك كتب متخصصة في مجال نظم المعلومات والإدارة الإلكترونية، والمراد في ذلك الوقت لم يكن عندهم الاهتمام والمعرفة في كيفية جمع البيانات ومعالجتها وكيف يتم توزيعها داخل المنظمة، وكيفية حوسبة المهام بسبب تكنولوجيا المعلومات في ذلك الوقت لم تلعب دورا أساسيا لمساندة نشاطات المؤسسة بسبب تكلفتها وعدم توفرها بشكل سهل للمدراء.

وفي التسعينات ظهرت تغيرات كبيرة في بيئة الأعمال منها:

أولا: العولمة:

لقد أعطت قوة ودفعة كبيرة لأهمية المعلومات وحوسبة المهام وقدمت طموحات جديدة للأعمال وجلبت تحديدات على مستوي المنظمات المحلية بسبب نظم الاتصالات العالمية والنظم الإدارية، وأوجدت حالة تنافس عالمية لتسويق السلع والخدمات وتشمل العولمة ما يلي:

1- الإدارة والرقابة في السوق العالمي.

2- المنافسة في الأسواق.

3- مجموعات العمل العالمية.

4- نظم التوصيل العالمية.

ثانيا: التحول في الاقتصاد الصناعي: ويشمل على:

1- الاقتصاديات المستندة على المعرفة والمعلومات.

2- الإنتاجية.

3- الخدمات والسلع الجديدة.

4- القيادة.

5- المنافسة المستندة على الزمن.

6- اقصر دورة لحياة السلع.

7- قاعدة المعرفة الخاصة بالعامل المحدود.

ما هو نظام المعلومات:

عرف لادون لادون نظام المعلومات" بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم خلالها استرجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة".

وهي مجموعة من العناصر المترابطة والتي تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض لغرض تهيئة المعلومات للإدارة لغرض انجاز الأعمال. ومن وظائف المعلومات داخل المنظمة كما يلي:

1- المدخلات: وتمثل تجميع البيانات الأولية من داخل المنظمة أو البيئة المحيطة.

2- العمليات: وتعني تحويل البيانات الأولية لمعلومات ذات معني وفائدة للعاملين بالمنظمة.

3- المخرجات: وهي توزيع المعلومات الناتجة عن عملية المعالجة على العاملين كل حسب حاجته أو تفعيل للمعلومات حيث يلزم.

4- التغذية الراجعة: وهي المعلومات الراجعة للعاملين ذوي العلاقة في المنظمة لمساعدتهم على تقييم وتصويب العمليات والمدخلات في النظام.

الفرق بين الحاسب الآلي ونظم المعلومات:

حيث يمثل الحاسب الآلي الوحدة الأساسية لنظم المعلومات والتي تعتبر الجزء المهم في تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالإضافة لكونها جزء مهم من الإدارة التقليدية.

المدخل للإدارة الإلكترونية

مقدمة: يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، وفي المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية، بما تسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على

انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف، ويطلق عليها الإدارة الإلكترونية الذي أهم عناصره تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة، والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سابقا.

ونستطيع أن نقول إن بدايات الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ عام 1960 م عند ابتكار شركة " IBM" مصطلح معالج الكلمات، وزادت الأهمية عام 1964 م عندما أنتجت جهاز أطلق عليه اسم " MT/ST" (الشريط الممغنط/ وجهاز الطابعة المختار).

وعرفت الإدارة الإلكترونية "هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت. بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات"

الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة

الحكومة الإلكترونية أيضا هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الإنترانت

والإكسترانت والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعدالة عالية.

أهداف الحكومة الإلكترونية

- تقديم أكمل الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع تحقيق.
- توسيع مشاركة المواطنين.
- تثقيف المجتمع
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية
- تقديم المشورة للوزارات الحكومية

نموذج للإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تعتمد على احدث تكنولوجيا هذا القرن لتصل إلى النجاح وتقديم أكمل الخدمات ويعتمد على:

1- يعتمد على المعلومات والاتصالات.

2- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

أ - تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الكمبيوتر.

ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الكمبيوتر.

ج- قاعدة بيانات.

3- مدخلات النظام هي:

أ - موارد مادية داخلية.

ب- المعالجات.

ج- الموارد الداخلية الخارجية.

د- معلومات من المحيط الخارجي.

-4 تصور للإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من أجل انجاز الأعمال المختلفة.

-5 وتعمل الإدارة الإلكترونية كنظام كما يلي:

أ - إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة ويتم معالجتها ثم تدخل إلى قاعدة البيانات.

ب- تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الكمبيوتر والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

-1 معالجة الكلمات.

-2 البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.

-3 التحاور عن طريق الكمبيوتر.

-4 قواعد بيانات إدارية مختلفة.

-5 التطبيقات الأخرى.

ج- يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الكمبيوتر.

د- الأتمتة الجديدة ستساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضا أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر والاتصالات.

فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه

الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

1- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.

2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية.

3- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.

4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

5- ستقلل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

6- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات.

بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية:

1- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.

2- أنظمة الخدمة المتكاملة.

3- النظم غير تقليدية أخرى وتشمل:

أ - نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.

ب- النظم الخبيرة والذكية.

4- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل:

أ - نظم التصميم والإنتاج

ب- نظم تتبع العملية الإنتاجية.

ج- نظم الجودة الشاملة.

د- نظم تطويع المنتجات.

هـ- نقاط البيع الإلكتروني.

و- نظم كفاءة شبكة الموردين.

5- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل:

أ - نقطة التجارة الإلكترونية.

ب- نظم إدارة علاقة العملاء.

6- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها:

أ - نظم البنوك الدولية.

ب- نظم البورصات العالمية.

ج- نظم مواصفات المدير الإلكتروني.

د- النظم الابتكارية.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

1- إدارة الملفات بدلا من حفظها.

2- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.

3- مراجعة محتوي الوثيقة بدلا من كتابتها.

4- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

5- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.

6- الانجازات بدلا من المتابعة.

7- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.

8- التجهيز الناجح للاجتماعات.

عناصر الإدارة الإلكترونية:

أ - **إدارة بلا ورق:** حيث تتكون من الأرشيف الإليكتروني والبريد الإليكتروني والأدلة، والمفكرات الإليكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

ب- **إدارة بلا مكان:** وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإليكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

ج- **إدارة بلا زمان:** تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

د- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة تنفيذ ذلك يحتاج إلى:

1- الأجهزة والمعدات
2- البرمجيات بمختلف أنواعها.
3- الاتصالات.
4- نظم المعلومات.
5- الكوادر البشرية.
6- التوعية بالحاسب الآلي.

دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية في الإدارة الإلكترونية:

1- تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإدارية من خلال الكمبيوتر.

2- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة.

نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على عدد من العناصر وأهمها:

1- زيادة الفعالية.

2- توفير الوقت والجهد المبذول.

3- الدقة والسرعة في عملية الانجاز.

4- تقليل التكلفة.

تحول الإدارات التقليدية إلى إدارات إلكترونية:

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور وتنضج وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها.

وبذلك أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة.

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد

على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية عملت على ما يلي:

1- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.

2- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.

3- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.

وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطورا كبيرا، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلا في شكل تقارير تعبر "ما حدث؟" فعلا داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث؟". وانتقلت التكنولوجيا بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث؟"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدما وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث؟".

خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الأمور عند تطبيق الإدارة الإلكترونية (الحاجة لهذه الإدارة والتكلفة)، لذا يجب القيام بالخطوات التالية:

أولا: إعداد الدراسة الأولية: عمل فريق عمل للوصول إلى القرارات التالية:

1- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.

3- ينسجم مع أخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانيا: وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

ثالثا: تحديد المصادر: ومن هذه المصادر (الكوادر البشرية، الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة) أي تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعا: متابعة التقدم التقني: هناك مسئولية عند استخدام الإدارة الإلكترونية وهو العمل على الحصول على أخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.

محاور الإدارة الإلكترونية:

أولا: الجمهور ودائرتك: تحديد جميع المعاملات التي تخص المواطنين وهي:

- معاملات لا تحتاج إلى مراجعة المواطن نفسه.
- معاملات من الضروري تواجد المواطن في أحد مراحلها.

ثانيا: رجال الأعمال ودائرتك:

تحديد النشاطات بين رجال الأعمال ودائرتك كما يلي:

- معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي.
- معاملات تتم باتصال من خلال شبكة المعلومات.
- معاملات تتم من خلال الانجاز الإلكتروني وبحضور رجل الأعمال أو من ينوب عنه.

1- معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي:

خطوات التنفيذ:

1- حصر هذه المعاملات.
2- تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
3- إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات إلكترونيا.
4- تدريب الموظفين على الآلية الجديدة.
5- إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.

2- معاملات تتم من خلال شبكة المعلومات:

خطوات التنفيذ:

1- حصر هذه المعاملات.
2- تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
3- إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات إلكترونيا.
4- تدريب الموظفين على الآلية الجديدة.
5- إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.
6- إصدار بروشورات ومنشورات وأدلة لتعريف رجال الأعمال على كيفية انجاز الأعمال على الشبكة.

3- معاملات تتم من خلال الانجاز الإلكتروني وبحضور رجل الأعمال.

خطوات التنفيذ:

1- حصر هذه المعاملات.
2- تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
3- إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات إلكترونيا.

4- تدريب الموظفين على الآلية الجديدة.
5- إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.
6- توعية رجال الأعمال على كيفية استخدام هذه الخدمات عن طريق وسائل الأعمال وإصدار المنشورات التوضيحية.

ثالثا: دائرتك مع دائرة أخرى:

1- المعاملات التي تتم بشكل أوتوماتيكي.
2- المعاملات التي تتم من خلال المراسلات الإلكترونية.
3- المعاملات التي تتم من خلال تكامل قواعد البيانات بين هذه الدوائر.

متطلبات إنجاح الإدارة الإلكترونية:

1- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة.
2- خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.
3- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
4- إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

المشاكل المرتبطة بالإدارة الإلكترونية

1- غش الكمبيوتر (إدخال البيانات/ تخزين البيانات/ تشغيل البيانات).
2- التزوير المعلوماتي.
3- الإضرار بالبرامج والبيانات.
4- تخريب الحاسبات.

-5 سرقة المعلومات وبرامج الحاسب.

-6 النسخ غير المشروع للبرامج.

-7 التجسس المعلوماتي.

-8 جرائم الإنترنت.

مستلزمات ربط دائرتك مع الدوائر الأخرى ضمن الحكومة الإلكترونية:

-1 بنية تحتية للاتصالات.

-2 شبكة واسعة لاسلكية.

-3 أجهزة حاسوبية وملحقاتها.

-4 برمجيات للتشغيل الشبكة والكمبيوترات.

-5 نظم معلومات متكاملة للمحاور الثلاثة في قواعد بيانات مشتركة.

-6 كوادر حاسوبية متدربة.

-7 توعية وتدريب الموظفين ورجال الأعمال والجمهور.

حالة دراسية لإدخال الإدارة الإلكترونية:

تضمن الدراسة الاحتياجات التالية:

-1 المراسلات الإلكترونية.

-2 مكننة أعمال الإدارات والأقسام.

-3 متطلبات التنفيذ الأخرى.

أولا: المراسلات الإلكترونية:

أ - يمكن تنفيذ جميع المراسلات داخل المعهد بشكل إلكتروني معتمدين على إمكانيات الشبكة والبرمجيات الخاصة بالبريد الإلكتروني.

ب- يمكن تقسيم المراسلات إلى الأتي:

أولا: المراسلات الصادرة:

وتنقسم إلى: داخلية، و خارجية.

(أ) المراسلات الصادرة الداخلية، وتتم حسب الآلية التالية

أ - يتم طباعة المراسلة من الموظف وتحول إلكترونيا للمدير.

ب- يقوم المدير بالقراءة والتأكد من صحة الكتاب ويوقع عليه إلكترونيا كما يلي:

- عن طريق التوقيع المخزن وتم إدخاله عن طريق المسح.
- عن طريق القلم الضوئي أو الرسام أو بطاقة التوقيع الإلكتروني.

ج- ترجع النسخة للموظف للتأشير الرقم والتاريخ.

د- يقوم الموظف بطبع نسخ من المراسلة للتوثيق.

متطلبات التنفيذ:

1- تدريب المدراء على كيفية إرسال المراسلات وكيفية إعادتها وإجراء التعديلات والتوقيع.
2- تدريب الموظفين على كيفية طباعة الرسائل وإرسالها وإجراء التعديل عليها وحفظها.
3- فتح صندوق بريد على الكمبيوتر لكل الموظفين وتعميمها على الموظفين.
4- عمل عناوين بريدية إلكترونية لجميع العاملين وتعميمها على الموظفين.
5- تحديد مستويات الدخول للبريد بالنسبة للمدير والمدراء.
6- إعداد آلية لمتابعة تنفيذ المراسلات الإدارية الصادرة.

(ب) المراسلات الصادرة الخارجية، وتتم حسب الآلية التالية:

متطلبات التنفيذ:

1- تحديد الجهات التي يتعامل معها المؤسسة.
2- زيارة الجهات ومعرفة إمكانية إرسال المراسلات عن طريق شبكة الانترنت.
3- تحديد العناوين الإلكترونية للجهات وتخزين العناوين لها والمعلومات التي تخص الدوائر على الكمبيوتر.
4- فتح صندوق خاص للمرة لكل إدارة في إدارات الشؤون الإدارية والمالية والأقسام.
5- إعداد آلية لمتابعة البريد الصادر الخارجي.
6- المساهمة في تدريب الكوادر الإدارية في الإدارات التي تحتاج ذلك.

ثانيا: المراسلات الواردة:

وتنقسم **إلى**: داخلية، و خارجية.

(أ) المراسلات الواردة الداخلية، وتتم حسب الآلية التالية:

1- تصنيف المراسلات الواردة من الإدارات.
2- وضع صندوق بريد خاص لكل من المدير والمدراء لاستلام البريد الوارد.
3- خلق حماية لجميع المستويات الخاصة بالمنظمة.

(ب) المراسلات الواردة الخارجية، وتتم حسب الآلية التالية:

1- يعمم عنوان المنظمة على جميع الدوائر الحكومية المتعامل معها.
2- خلق ملف للجهات المهمة تحفظ فيها المراسلات الإلكترونية.
3- متابعة البريد الوارد.

4- إرسال المراسلات للإدارات المختصة لاتخاذ اللازم.

متطلبات التنفيذ:

1- خلق ملفات حاسوبية لكل إدارة تتعامل المنظمة.

2- إرسال العنوان البريد الإلكتروني إلى جميع الإدارات.

3- تدريب الدوائر التي تتعامل مع المنظمة على كيفية إرسال البريد الإلكتروني.

4- خلق تعليمات واضحة وفهرست المراسلات الواردة.

ثانيا: مكننة أعمال الإدارات والأقسام:

يحتاج إلى توفير المعلومات التالية:

1- معلومات عن موظفي المؤسسة.

2- معلومات عن الميزانية.

3- معلومات عن البرامج والأهداف.

4- معلومات عن الاستشارات السابقة والحالية ومراحل انجازها.

5- معلومات عن البحوث المنجزة والتي قيد الانجاز ومراحل انجازها.

6- أي معلومات أخرى.

الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية

مفهوم الحكومة الإلكترونية **E- Government**

هي في الواقع أسلوب جديد ومتطور، بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعية في تقديم الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص وغيره من القطاعات للمعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين عن طريق شبكة الانترنت والكمبيوتر بدلا من الأسلوب التقليدي الورقي البيروقراطي.

تعريف الحكومة الإلكترونية:

قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاع الأعمال وبدقة عالية وبأقل تكلفة ممكنة مع ضمان السرية وامن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان.

وهي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التكنولوجيا الإلكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وامن المعلومات

مميزات الحكومة الإلكترونية:

1- زيادة سرعة التعاملات.

2- تقليص النفقات حيث أدى استخدام الانترنت إلى تقليل عدد الموظفين.

3- كفاءة إدارة علاقات المواطنين.

4- ارتفاع درجة رضي المواطنين في التعامل مع المواقع الإلكترونية الحكومية.

5- الحكومة الإلكترونية تقلل الإجراءات البيروقراطية (24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، 365 يوم في السنة).

6- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الانترنت.

محتوي ونطاق الحكومة الإلكترونية:

ويتضمن الآتي:

1- محتوي معلومات يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين المؤسسات للدولة أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.

2- محتوي كمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال على الخط.

3- محتوي اتصالي يتيح ربط إنسان الدولة وأجهزة الدولة معا في كل وقت وبيسر.

هناك أولوية في بناء الحكومة الإلكترونية للقطاعات التالية:

1- البيانات والوثائق- تعريف الشخصية- سجلات الأحوال.
2- التعليم – لخدمات الأكاديمية والتعليم على الخط.
3- خدمات الأعمال.
4- الخدمات الاجتماعية.
5- السلامة العامة والأمن.
6- الضرائب.
7- الرعاية الصحية.
8- شؤون النقل.
9- الديمقراطية والمشاركة.
10- الخدمات المالية ووسائل الدفع.

دور ومزايا الحكومة الإلكترونية:

ينوط بالحكومة الإلكترونية أن تحقق الأغراض التالية:

1- تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية.
2- نقل التدابير الحكومية على الخط.
3- تطبع النماذج الرقمية وإتاحة تعبئتها على الخط.
4- تطوير البني التحتية في حقل التقنية والتشفير والاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والكمبيوتر.
5- تقديم الخدمة الحكومية على الخط.

6- تسهيل نظام الدفع الإلكتروني.

7- تحقيق فعالية الأداء الحكومي.

متطلبات بناء الحكومة الإلكترونية:

1- حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال للبيئة الإلكترونية.

2- حل مشكلات قانونية التبادلات التجارية وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية.

3- توفير البني والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات.

البناء القانوني للحكومة الإلكترونية:

يعتبر من الأمور المهمة والحساسة لـ:

1- العلاقات بين الجهات الحكومية والأفراد في شتي الميادين ومختلف القطاعات تأسست على تعبئة الطلبات والاستدعاءات الخطية والمكتوبة. أي إن العلاقة في الحكومة الإلكترونية لا يحكمها الورق والكتابة وإنما نماذج حكومية موثقة ضمن المستندات الرسمية المقرر قانونيا.

2- ثمة إشكالات في ميدان أنظمة الرسوم والطوابع وعمليات استيفائها.

3- ثمة مشكلات تتصل بإجراءات العطاءات الحكومية وشرائطها الشكلية.

4- إشكالات تتصل بوسائل الدفع وقانونيتها ومدي قبول القانون للدفع كبديل عن الدفع النقدي.

5- إشكالات في ميدان حماية أمن المراسلات الإلكترونية.

6- تساؤل حول حجية التعاقد الإلكتروني وحجية الإثبات بالوسائل الإلكترونية.

7- خشية من إن يكون التكامل الرقمي على حساب السرية وعلي حساب الخصوصية وحريات الأفراد.

8- خشية على امن التعامل سواء فيما بين المؤسسات الحكومية أو بينها وبين الجمهور.

معايير تحديد نجاح الحكومة الإلكترونية:

من أهم تحديات الحكومة الإلكترونية:

1- مواكبة تطوير القوانين والتشريعات للتقدم التكنولوجي السريع.

2- إدامة وصيانة الخدمات الإلكترونية من قبل المؤسسات الحكومية.

3- التقليل من مقاومة التغيير لدى البعض على مختلف المستويات ضمن المؤسسات الحكومية.

4- التوصيف الدقيق للإجراءات وإعادة هندستها في مرحلة مبكرة في المؤسسات الحكومية.

5- زيادة نسبة انتشار الانترنت وأجهزة الحاسب الآلي وجعلها متاحة لكافة شرائح المجتمع.

أما من أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية:

1- تفعيل دور اللجان التوجيهية الوطنية للحكومة الإلكترونية.

2- تطوير الكوادر الفنية العاملة في مجال الخدمات الإلكترونية لدى جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية بما ينسجم مع المشاريع من خلال التدريب.

3- توفير الخبرات اللازمة في مجال الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4- التعاون الإيجابي المثمر فيما بين المؤسسات الحكومية في عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية.

5- إدامة وضمان استمرارية تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية انسجاما مع استراتيجيات القطاع العام والبرامج.

6- التزام كافة الدوائر الحكومية بالسياسات والمقاييس والمعايير الفنية الخاصة بالحكومة الإلكترونية.

7- أهم هذه العوامل زيادة انتشار خدمات الانترنت وتوفير الحواسيب.

8- الترويج والتوعية في استخدام الخدمات الإلكترونية.

مراحل لتنفيذ الحكومة الإلكترونية

مرت تطبيقات الحكومة الإلكترونية بمراحل متعددة حتى وصلت إلى الوضع الحالي الذي هي فيه:

1- المرحلة الأولى: وتتمثل بدخول الحاسبات الآلية إلى العمل الإداري والتي قد سهلت العملية الإدارية إلى حد كبير.

2- المرحلة الثانية:وتمت فيها أتمتة والحصول إلكترونيا على بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف.

3- المرحلة الثالثة: وتمثلت بظهور شبكة المعلومات الدولية الانترنت حيث تم تفعيل الأداء الإلكترونية.

وهنا تجدر الإشارة بأنه لا توجد لحد الآن دولة طبقت الحكومة الإلكترونية بشكل كامل مما يؤكد بوجود مراحل لاحقة. يتضح من هذا إن للحكومة الإلكترونية محتوى معلوماتي وآخر خدمي ومحتوى اتصالي يتم من خلالها تجميع كافة الأنشطة التفاعلية والتبادلية والمعلوماتية في موقع واحد يتضمن اتصال دائم بالجمهور 24 ساعة في اليوم 7 أيام بالأسبوع، 365 يوم في السنة.

الحكومة الإلكترونية والاندماج في المجتمع الإلكتروني

نعلم إن كثير من الناس لا يملكون كمبيوترات في منازلهم ولا يعرفون استخدام الكمبيوتر، وبأن هناك أناس يملكون كمبيوترات ولكن لا يعرفون استخدامه، والذين يملكون كمبيوتر نستطيع توفير الفرص لهم لتعلم تكنولوجياه، والذين لا يملكون كمبيوتر تقوم الدولة بواجبها نحوهم وتوفير مراكز إلكترونية لخدمتهم.

التوقيع الإلكتروني

عملية على الكمبيوتر يتم من خلالها ربط مجموعة من الحروف والرموز والأشكال مع ملف معين لتكون بديلا عن التوقيع الذي تعرفه.

التشفير والتوقيع:

1- التشفير عمل هام بمفرده بغض النظر عن التوقيع من عدمه.
2- التوقيع عمل هام بمفرده بغض النظر عن التشفير من عدمه.
3- المزج بين التشفير والتوقيع يعتمد في المقام الأول على أن يكون التشفير معتمدا على مفتاح خاص يرتبط ارتباطا وثيقا بالشخص بصورة تحدد هويته (التوقيع).

يستدعي تحقيق الحكومة الإلكترونية إلى تضافر الجهود على مستوي عدة محاور متكاملة وهي:

أولا:محور البنية التنظيمية والتشريعية.:

1- توافر مبادرة الحكومة الإلكترونية.
2- تشكيل لجنة للتنمية التكنولوجية.
3- تكامل مجهودات وزارتي الاتصالات والتنمية الإدارية مع مركز المعلومات.

4- إصدار مجموعة من التشريعات الإلكترونية لحماية الملكية الفكرية، التوقيع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، جرائم الكمبيوتر، حماية حقوق المستهلكين.

ثانيا: محور البنية الأساسية:

1- إنشاء وتدعيم المتوفر من البيانات.(الرقم القومي للمواطنين، الرقم القومي للمنشات الاقتصادية، الرقم القومي العقاري، قواعد البيانات الاقتصادية، قواعد البيانات الموارد البشرية، قواعد البيانات الاجتماعية)

2- إتاحة المعلومات مجتمعيا من خلال عدة رسائل. (النشرات الاقتصادية الأسبوعية والشهرية، الكتب السنوية، النشرات الشهرية داخل الدولة.)

ثالثا: محور الموارد البشرية:

1- تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الإدارة العليا.

2- تنفيذ برامج مشابهة للإدارة المتوسطة لتأهيلها للترقي.

3- خلق كوادر خاصة للعاملين في مجال التكنولوجيا المعلومات.

رابعا: محور التطبيقات ومجالات التنفيذ:

وتطبق على الإدارة العليا في الدولة وتشمل الخطة عدة مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة العقد الجديد بين الحكومة والمواطن.
- المرحلة الثانية: مرحلة مكتب الاستقبال الحكومي.
- المرحلة الثالثة: مرحلة تطوير الإجراءات وإنشاء مكتب المكاتب الحكومية.
- المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية.

أهمية المعلومات في العملية الإدارية

إن انتشار تكنولوجية المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التي نستطيع إن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة كما إن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة وهناك أنماط كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي إلى فوائد كثيرة جدا أهمها:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة أو الشركة.
- تحسين الكفاءة.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- تمكين المدراء من تخصيص وقت اكبر للمهام الإستراتيجية.
- توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة.
- المساعدة في تنفيذ القرارات.
- انجاز المهام الإدارية المختلفة.
- مساعدة الإدارة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة اكبر.
- تقديم خدمات جديدة أكمل.
- زيادة العائدات.
- تخفيض التكاليف.
- فتح فرص جديدة وأسواق جديدة.

- تحقق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.
- اشتراك جميع الإدارات في المؤسسة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها.

خصائص المعلومات المطلوبة من الإدارة الإلكترونية:

إن نوعية المعلومات المطلوبة هي التي تنعكس على نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها، لذا برزت الحاجة لتوفير آلية مناسبة لتقييم مدي جودة المعلومات وهذه الآلية تعتمد على عدة خصائص وهي كالتالي:

1- الشمولية: بحيث تغطي جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.
2- الدقة: أن تخلو من الأخطاء.
3- المناسبة زمنيا: أن تتوفر في الوقت المناسب للاستفادة منها.
4- الواقعية: تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة للتعامل مع الموضوع.
5- التكلفة: أن تكون التكلفة اقل من فائدتها.

أنواع التقارير الموجهة لمستويات الإدارة:

أولا: الإدارة العليا:

1- تقارير خارجية.
2- تقارير داخلية لمرة واحدة.
3- تقارير مختصرة عند الطلب.
4- التنبوءات.
5- المحاكاة.
6- الاستفسارات " ماذا --- لو".

ثانيا: الإدارة الوسطي:

1- تقارير داخلية منتظمة.

2- تقارير استثنائية.

3- تنبوءات وبيانات داخلية.

4- استفسارات.

ثالثا: الإدارة الدنيا:

1- تقارير داخلية منتظمة.

2- تقارير عمليات مفصلة.

3- بيانات تاريخية وحالية.

المعلومات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للإدارة الإستراتيجية:

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنظمة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليا نظم المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنظمة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية. كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات، وان تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم. ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الإستراتيجية، ويشمل ذلك:

1- وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل:

أ - السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات.

ب- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد.

ج- السياسة العامة للتدريب والتوظيف.

د- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات.

2- إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل:

أ - خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات.

ب- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.

ج- خطط وبرامج التدريب والتوظيف.

د- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات.

المعلومات داخل المنظمة المطلوب تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها:

المعلومات تتكون من شرائح مختلفة وتتأثر بالمحيط الخارجي وهي:

1- المستوي الاستراتيجي: معلومات إستراتيجية تتميز بكونها معلومات استنتاجيه وتحليلية.

2- المستوي التكتيكي: معلومات تم استخلاصها بعناية من المستوي الداني (مستوي العمليات).

3- المستوي التنفيذي: المعلومات الخاصة بالعمليات داخل المنظمة.

الإدارة الإلكترونية ودعم اتخاذ القرارات:

تحتاج لنظام المعلومات لتدعم مجالات اتخاذ القرارات في الحالات التالية:

1- عمل المنظمة في نظام اقتصادي غير مستقر نسبيا.

2- ازدياد المنافسة الأجنبية والمحلية.

3- المنظمة غير قادرة على مجاراة ما يجري حولها في البيئة الاقتصادية المحيطة.

4- النظام الأساسي للمنظمة لا يساعد على تطوير وزيادة كفاءة العاملين في المنظمة وزيادة الأرباح وفتح أسواق جديدة.

5- الإدارة المسئولة عن معالجة البيانات غير قادرة على تلبية احتياجات الإدارة العليا وعدم وجود تحليل للبيانات.

الإدارة الإلكترونية وتسلسل مراحل اتخاذ القرارات:

1- المرحلة الاستخباراتية: وتهدف للوصول لتعريف وفهم المشاكل في المنظمة.

2- تصميم الحلول: تقوم مجموعة من الأفراد بوضع مجموعة من الحلول الممكنة.

3- مرحلة الاختيار: وهي اختيار الحل المناسب وأفضل نظام للقيام بهذه المهمة.

4- التطبيق: تطبيق الحل واستخدام التقارير لغرض الاستفادة لحل المشاكل.

عناصر دعم القرارات بالأنظمة الإدارية التي تتضمنها الإدارة الإلكترونية:

المستوي الاستراتيجي يتكون من عدد من النماذج الوظيفية التي تتفاعل مع المحيط الخارجي وهي:

1- نظام المالية.

2- نظام التسويق.

3- نظام القوي العاملة.

4- نظام التصنيع.

وتستخدم المعلومات المنقولة كمصدر للمعلومات في نظام دعم القرارات (DSS). وهناك أنظمة إدارية أخرى وهي:

1- نظام معالجة المعاملات (TPS): ويعمل على تهيئة المعلومات للقيام بالأعمال اليومية الروتينية.

2- نظام المعلومات الإدارية (MIS): يعمل على تسهيل عمل الإدارة بتقديم تقارير ملخصة ومركزة ويدعم العمليات الإدارية داخل المنظمة.

الإدارة الإلكترونية ومعالجة المعلومات

تعتبر الغالبية العظمى من المعلومات في الدول الصناعية اليوم معلومات إلكترونية فالنص يتكون في معالجات الكلمات ويخزن في أجهزة الحاسب الآلي وينقل عن طريق الشبكات المحلية وخطوط الهاتف والأقمار الصناعية ويسجل على الطابعات وأجهزة الفاكسميلى ومراقبات أجهزة الحاسب الآلي ويتم التقاط الصور والأصوات بالكاميرات والماسحات والميكروفونات وغيرها من أجهزة الاستشعار وتخزن على شريط أو قرص وتذاع على الهواء أو من خلال كوابل محورية أو ألياف ضوئية وتعرض على التليفزيون أو شاشات أجهزة الحاسب الآلي أو تسمع من الإذاعة ويتم الحصول على البيانات والإشارات الصوتية عن طريق الأسلاك النحاسية المزدوجة والألياف الصناعية والأقمار الصناعية أو تبث عبر الهواء، أما الوثائق فإنه يتم طبعها وتصويرها ضوئيا وإرسال صور منها بالفاكس ومسحها وتخزينها إلكترونيا على نحو متزايد. وتحتاج المعلومات إلى معالجة " وهو إجراء سلسلة من الإجراءات أو العمليات على معلومات محددة خاصة بموضوع ما بغرض تحقيق نتائج معينة يحددها تخطيط للوصول للحل".

ويمر التوصل للحل بخمس خطوات رئيسية، يقوم البشر بثلاث منه:

1- التعريف بالموضوع.

2- تحليل العناصر.

3- وضع برنامج الحل.

ويقوم الكمبيوتر بخطوتين:

4- تنفيذ برنامج الحل.

5- حفظ الوثائق.

المعالجة الإلكترونية للمعلومات:

هناك ثلاث أسباب رئيسية وهي:

أولا: تواجه معظم منشات الأعمال نموا متزايدا في الحجم وصعوبات كبيرة في مجال أنشطتها.

ثانيا: يجب إن تستجيب منشات الأعمال إلى المتطلبات المتزايدة في حجم المعلومات ونوعيتها.

ثالثا: يحتاج المستفيدون في مختلف المستويات الإدارية بالمنشاة لنوعيات مختلفة من المعلومات لدعم العملية الإدارية والأنشطة التي تنفذها المنشاة.

المزايا الأساسية لنظم معالجة المعلومات:

1- السرعة: وهي من مزايا استخدام الكمبيوتر وتتفاوت سرعة تداول العمليات من كمبيوتر لأخر.

2- الدقة:ويعني أن الكمبيوتر يعطي معلومات دقيقة خالية من الأخطاء، وتكون الأخطاء قليلة جدا بالمقارنة بالبيانات الهائلة المعالجة والأخطاء تكون نتيجة (المبرمج، أو المشغل المغذي للبيانات).

3- الاعتمادية: تعتبر الدقة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات ذات علاقة مباشرة مع الثقة غير العادية بالكمبيوتر وتعمل الكمبيوترات باتساق ودقة لفترة طويلة وتعتبر دوائرها ذات اعتمادية عالية ولها خصائص المراجعة الذاتية.

4- الاقتصاد: اظهر تحليل التكلفة لمعالجة المعلومات في أحجام مختلفة إن المعالجة الإلكترونية للمعلومات أكثر قبولا للتبرير الاقتصادي عن المعالجة اليدوية للمعلومات.

نظم المعالجة الإلكترونية للمعلومات:

لقد أدت نظم معالجة المعلومات الحديثة إلى تكامل عمليتي معالجة البيانات ومعالجة الكلمات وأدت إلى تكامل إرسال ومعالجة البيانات والكلمات والصور والأصوات.

إن نظم الكمبيوترات لها عدة قدرات معالجة أساسية منها:

1- المعالجة المتزامنة Concurrent Processing:يمكن للكمبيوترات إعطاء قدرة العمل لأكثر من مهمة في زمن واحد،مصحوب بتشكيلة من مواد الأجهزة والبرمجيات.

2- المعالجة المتداخلة Overlapped Processing: تساعد نظام الكمبيوتر على زيادة استخدام وحدة المعالجة المركزية عن طريق تداخل عمليات الإدخال والإخراج والمعالجة.

3- المعالجة الديناميكية Processing Dynamic: تسمح بعض نظم التشغيل بأن يقوم الكمبيوتر بأداء معالجة الأعمال المتراصة والتي يتم فيها تنفيذ سلسلة من اعمل معالجة البيانات باستمرار دون تدخل موظف التشغيل بين كل عمل.

4- البرمجة المتعددة Multiprogramming: هي قدرة نظام الكمبيوتر ذو المعالج الوحيد على معالجة برنامجين أو أكثر في نفس الوقت.

5- المعالجة المتعددة Multiprocessing: هي قدرة نظام الكمبيوتر ذي المعالج المتعدد على تنفيذ عدة عمليات في وقت واحد وتنقسم إلى:

أ - المعالجة بالدفعات: يتم تجميع البيانات في نظام المعالجة بالدفعات على فترات زمنية محددة،ثم معالجتها بصفة دورية وتشمل(تجميع مستندات المصدر، تسجيل بيانات المعاملات، فرز المعاملات الموجودة في ملف المعاملات).

1- نظم الاستفسار/الاستجابة Inquiry/ Response Systems: ووظيفته استرجاع المعلومات.

2- نظم تغذية البيانات Data Entry System: وظيفته التجميع الفوري، وليس المؤقت للبيانات وتسجيلها حتى يمكن معالجتها في تاريخ لاحق.

3- نظم معالجة الملفات File Processing System: ويؤدي كافة وظائف النظم من معالجة المعلومات ماعدا وظيفة الاتصال.

4- النظم كاملة القدرة Full Capability System: وتوفر أداء فوري ومتواصل لكافة الوظائف في معالجة المعلومات.

5- نظم مراقبة العمليات Process Control System: وهو نظام مراقبة العمليات الذي يؤدي ليس فقط كافة وظائف معالجة المعلومات ولكن أيضا يستخدم مخرجات معلوماته لضبط عملية طبيعية مستمرة.

6- المعالجة المتفاعلة Interactive Processing: وهي توفر مقدرة معالجة متفاعلة تمكنك من استخدام حاسب دقيق للتعامل مع الكمبيوتر على أساس الوقت الحقيقي وتقسم إلى:

- تطبيقات الاستجابة /الاستفسار.
- الكمبيوترات البارعة.

- التغذية المباشرة للبيانات.
- البرمجة المتفاعلة.

7- نظام المشاركة الزمنية: وهي اشتراك نظام الكمبيوتر عن طريق مستفيدين كثر في مواقع مختلفة في نفس الوقت من خلال استخدام طرفي الإدخال/ الإخراج المتصلة مباشرة بالكمبيوتر.

ج- **المعالجة الموزعة:** هي شكل من إشكال معالجة المعلومات المتاحة عن طريق شبكة الكمبيوترات المنتشرة بالمنشأة ومعالجة تطبيقات المستفيد. وهي المعالجة اللامركزية التقليدية وهي:

1- نظام من الكمبيوترات الموزعة على إدارة وأقسام المستفيد.
2- متصلة داخليا بواسطة شبكة اتصالات بيانات.
3- متكاملة عن طريق قاعدة بيانات مشتركة.
4- متناسقة بواسطة خطة شاملة لإدارة موارد المعلومات.

استخدامات نظم المعالجة الموزعة:

أولا:معالجة المعلومات الموزعة Distributed Information Processing

ويستفاد منها للمستفيدين المحليين ويمتد من:

1- معالجة تغذية البيانات. ثم إلى
2- نظم الاستفسار/ الاستجابة لقواعد البيانات المحلية. ثم إلى
3- معالجة المعالجات المستقلة تماما والتي تتضمن تحديث قواعد البيانات المحلية وإنتاج تقارير المخرجات.

ثانيا:معالجة الموقع المركزي Central Site Processing:

وتتعامل مع الكمبيوترات الموقع المركزي بشكل أكمل مثل:

1- تطبيقات الدفعات البنائية والمتكررة الكبيرة.

2- مراقبة الاتصالات لشبكة والمعالجة الموزعة الكاملة.

3- صيانة قواعد البيانات المشتركة الضخمة.

4- توفير تخطيط متطور ودعم اتخاذ القرار من أجل الإدارة بالمنشاة.

ثالثا:تغذية البيانات الموزعة Distributed Data Entry :

تساعد في تولي بيانات المعالجة المحلية وإرسالها للموقع المركزي.

رابعا:معالجة قاعدة البيانات الموزعة Distributed Database Processing

جميع بيانات المعاملات أو أي بيانات موجزة يمكن إرسالها للحاسوب المركزي من أجل التخزين في قاعدة البيانات المشتركة.

خامسا:معالجة الكلمات الموزعة Distributed Word Processing

يمكن بسهولة تجهيزها آليا لإعداد المراسلات الخارجية والداخلية وتقارير الإدارة حيث تحسن الإنتاجية والتوقيت المناسب مع توفر المرونة للتغيير في التقارير والوثائق الرسمية في أي وقت.

سادسا:شبكات الاتصالات الموزعة Communication Networks Distributed

وفيها يمكن إجراء اتصالات داخلية بين عدة كمبيوترات،عن طريق شبكات ربط محلية.

مزايا المعالجة الموزعة:

1- تحسن زمن الاستجابة وزمن الدورة للمستفيدين.

2- تقليل أخطاء الإدخال إلى اقل حد ممكن.

3- تكون تطبيقات الكمبيوتر أكثر مرونة وتفصيلا لمتطلبات المستفيدين.

4- تحسنت درجة الاعتمادية والإنتاجية، حيث تعمل الكمبيوترات كنظم احتياطية متعاونة.

5- تقديم معالجة بمواقع المستفيدين يقلل من تدفق الأعمال المكتبية بين مكاتب المستفيدين والمركز الرئيسي.

التشغيل الآلي للمعلومات

شهد مطلع القرن الحالي تطوير نظم الكمبيوترات الآلية لتشغيل المعلومات من ميكانيكية إلى كهربائية ثم إلكترونية، مما حقق سرعات هائلة لتشغيل المعلومات بواسطة الكمبيوترات. وقد تم ابتكار ثلاث أنواع من الكمبيوترات تختلف فيما بينها تبعا للمهام التي توكل إليها وهي:

1- الكمبيوتر الرقمي.

2- الكمبيوتر الوصفي.

3- الكمبيوتر الهجين.

الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات

مقدمة:

إن نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر نظم معلومات إدارية، وتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة لانجاز المهام سواء كانت داخل الإدارات أو بينهما وبين المواطنين.

تطور نظم المعلومات:

إن الكمبيوتر هو العنصر الأساسي في نظم المعلومات وله الفضل الكبير في انتشار المكننة داخل الإدارات والمؤسسات.

1- نظم معلومات المكاتب: وتعتمد على التطبيقات والبرمجيات الكمبيوترية الشائعة التي تؤدي للسرعة والدقة في الانجاز ومن أهم تطبيقات المكاتب الشائعة:

أ - البريد الإلكتروني Electronic Mail System.

ب- البريد الصوتي Voice Mail System.

ج- التقويم الإلكتروني Electronic Calendaring System .

2- نظم الاجتماعات Conferencing System:

الاجتماعات السمعية (Audio Conferencing System) : وتتم الاجتماعات باستخدام أداة الاتصالات السمعية، ولا تحتاج لكمبيوترات.

3- اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية (Video Conferencing System) : وتتكون من ثلاثة أشكال من المساعدة الإلكترونية للاجتماع وهي(السمعي، المرئي، الفيديو).

4- الناشر المكتبي: (Desktop Publishing System): وهو احدث البرمجيات التي تدمج الصورة والنص على الوثيقة الواحدة.

5- نظام إدارة الوثائق (Document Management System): يتكون من وحدات الإدارة الحاسة المميزة (OCR) لنقل صور الوثائق لأشكال رقمية، لتكون سعتها فائقة وكبيرة.

6- برمجيات أخرى: وهي برمجيات تستخدم يوميا، مثل نظم التشغيل ويندوز XP.

نظم معالجة المعلومات والتقارير الإدارية:

أولا: نظم معالجة الحركات (العمليات)

مفهوم نظم معالجة الحركات: وهي نظم الأعمال التي تخدم المستوي التشغيلي في المنظمة، وهي نظم محوسبة تقوم بالعمليات اليومية الروتينية في المنظمة ومن أمثلتها:(نظام الحجز في الفنادق.- نظام الشيكات. - نظام المحاسبة.)

أنواع معالجة الحركات: وتصنف إلى نوعين هما:

1- نظام المعالجة بالدفعات: وتدخل على شكل حزم للكمبيوتر في ملف يسمي ملف الحركات (TRANSACTION) ومن أمثلتها (نظام فواتير سلطة المياه - نظام فواتير سلطة الكهرباء - نظام وضع الرواتب).

2- نظام المعالجة الفورية: On-Line System ويتميز بـ:

أ - الاتصال الفوري بين المستخدم ونظم معالجة الحركات.

ب- تتيح الوصول للنتائج بشكل فوري.

ج- تتيح فرصة المعالجة المباشرة للحركة لحظة وقوعها.

ثانيا: نظم التقارير الإدارية

وتستخدم من قبل الإدارة الوسطي لدعم نشاطات الرقابة الإدارية وتفر ثلاثة أنواع من التقارير (التقارير الدورية السنوية- التقارير الاستثنائية – تقارير عند الطلب).

كيف يعمل نظام المعلومات التقارير الإدارية

يقوم نظام المعلومات الإدارية (MIS) بمعالجة المعلومات المستخلصة من معالجة الحركات (TPS)، ولا تتم قراءة بيانات تفصيلية من هذا النظام وذلك للأسباب التالية:

1- تتميز بيانات نظام المعالجة الحركات بالأمن والسرية.
2- نقل البيانات بين أجهزة الكمبيوتر المتنوعة.
3- لجعل نظام المعلومات الإدارية أكثر فاعلية باعتماده على معلومات مختصرة ولكن تكون ملبية لاحتياجات المستفيد.

نظم معلومات دعم الإدارة

أولا: نظم المعلومات والقرارات الإدارية:

أوضح (ماكليود) أن نظم المعلومات الإدارية يمكن إن يسهم في حل المشكلات بطريقتين هما:

1- توفر معلومات عن المنظمة ككل.
2- تسهم بشكل مبدئي في التعرف على المشكلات وفهمها.

ثانيا: نظم دعم القرارات:

1- البداية.
2- مفهوم دعم القرارات.
3- بناء نظم دعم القرارات.
4- عناصر نظم دعم القرارات.

ثالثا: نظم دعم القرارات الجماعية: **Group Decision Support System (GDSS)**

ويستفيد منها مدير واحد في أغلب الأحيان.

تعريف نظم دعم القرارات الجماعية: أنه نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي ويسهل حل المشاكل غير المهيكلة ومن قبل مجموعة من متخذي القرار يعملون مع بعضهم البعض كمجموعة واحدة.

رابعا: نظم المعلومات التنفيذية:**Executive Information System**

وهي النظم التي تعتمد على المصادر الخارجية الناتجة من النظم الأخرى في المؤسسة والمصادر الخارجية لتقديم المعلومات للمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا لغرض انجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة.

نظام المعلومات التنفيذية: هو نظام معلومات حاسوبي يوفر وصولا سريعا للمعلومات المناسبة زمنيا ويوفر تقارير للإدارة، ويتصف بالخصائص التالية:

1- القدرة على توفير معلومات شاملة وملخصة ومناسبا زمنيا ليسهل استخدامها.

2- سهولة الاستخدام مع إمكانية التعلم بوقت قصير.

3- القدرة على الوصول للبيانات الداخلية والخارجية عن بيئة المنظمة (بيانات الزبائن والمنافسين).

4- احتواء النظام إمكانيات الرسوم والأشكال البيانية يساعد على سهولة فهم المعلومات.

خامسا: نظم قواعد المعرفة: **Knowledge Concept**

مفهوم المعرفة: وتعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي المعرفة لاتساع إدراك الإنسان لتجعله قادر على معالجة أي مشكلة تواجهه.

هندسة المعرفة Knowledge Engineering: عرفها (فرينبوم وماكوردك – 1983) هي فن الحصول على أسس وأدوات البحث للتغلب على المشاكل التي تحتاج إلى القضايا الفنية للحصول على هذه المعرفة. وتتضمن هندسة المعرفة خمسة فعاليات:

1- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition : وتتضمن اكتساب المعرفة من الخبراء، الكتب،الوثائق، الأجهزة، أو ملفات الحاسب الآلي، أو يمكن إن تكون

معرفة عامة، أو معرفة من أجل المعرفة، هذا يعني معلومات عن استخدام الخبراء ومعرفتهم لحل المشكلة.

2- استمرارية المعرفة Knowledge Validation: المعرفة مستمرة ومؤكدة إلى إن تصبح ذات نوعية مقبولة.

3- عرض المعرفة Knowledge Representation: وهي عرض المعرفة المكتسبة، وتتضمن تجهيز (خارطة المعرفة) وتسجيل المعرفة نقطة انطلاق المعرفة.

4- الاستنتاج Inference: وتتضمن تصميم البرامج التي تمكن الكمبيوتر من الاستدلال على أساس قائم على المعرفة، ليكون النظام قادرا على إرشاد المستخدم لقضايا محددة.

5- الشرح والتعليل Explanation and Justification: وتتضمن التصميم والبرمجة، وفيها برمجة القدرة للإجابة على أسئلة من قبل (لماذا يحتاج الحاسب الآلي لمعلومة معينة؟، أو كيف يمكن استخلاص نتيجة معينة بواسطة الكمبيوتر؟).

سادسا: الأنظمة الخبيرة وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية:

وهي أنظمة صنع القرار أو أي أجهزة كمبيوترية وبرمجيات لحل المشاكل، والفكرة الأساسية لهذه النظم بسيطة وفيها الخبرة تنتقل من الخبراء للكمبيوتر ويتم تخزينها وتستدعي كنصيحة معينة عند الحاجة.

نظم المعلومات الوظيفية

وهي النظم التي تقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات للقيام بوظائفها (التسويق، التمويل، التصنيع، القوي العاملة)

أولا: نظام معلومات التسويق Evolution of the Marketing System Concept

حدد (فليب كوتلر -1966) ثلاثة أنواع من المعلومات التسويقية:

1- معلومات استخبارية تسويقية: وهي من المحيط الخارجي.

2- معلومات التسويق الداخلية: تجمع من داخل المنظمة.

3- معلومات خاصة بقنوات التسويق: معلومات تخرج من المنظمة للمحيط الخارجي.

أ - موديل كوتلر (The Kolter Model) حيث يتكون من أربع نظم فرعية:

1- نظام المحاسبة الداخلي.

2- نظام استخبارات التسويق.

3- نظام بحوث التسويق.

4- نظام علوم الإدارة التسويقية.

ب- موديل نظام المعلومات التسويقية A Marketing Information System Model: حيث هناك تداخل بين أنظمة الإدخال والإخراج الفرعية المتصلة معا من خلال قاعدة بيانات واحدة لهذا النظام. فمثلا:

1- نظام الإنتاج الفرعي: يوفر معلومات عن منتجات المنظمة.

2- نظام المكان الفرعي: يوفر معلومات عن شبكة التوزيع الخاصة بالمنظمة.

3- نظام الترويج: يوفر معلومات حول نشاطات الإعلان والبيع الشخصي.

4- نظام الأسعار الفرعي: يوفر معلومات تساعد المدراء في اتخاذ قراراتهم التسعيرية.

5- النظام الفرعي لتكامل العناصر: يمكن المدير من وضع إستراتيجية تأخذ بالاعتبار تأثيرات العناصر المكونة للنظام ككل.

ثانيا: نظم معلومات الموارد البشرية:

تطور نظم معلومات الموارد البشرية كانت تخزن المعلومات ضمن سجلات وملفات ورقية، ثم ظهرت البطاقات المثقبة، ثم ظهور الكمبيوتر تم التحول للأقراص والأشرطة الممغنطة والأقراص الليزرية.

قواعد بيانات الموارد البشرية من البيئة المحيطة: هناك خمس فئات لهذه القواعد وهي:

1- قواعد بيانات لخدمة الباحثين.
2- قواعد بيانات الجامعات.
3- قواعد بيانات وكالات التوظيف.
4- قواعد بيانات لاستخدام الجمهور.
5- بنوك المساعدة في التوظيف.

ثالثا: نظام معلومات التمويل:

التمويل هو وظيفة أساسية في المنظمة وهي المسئولة عن تدفق الأموال لداخل وخارج المنظمة. ونظام المعلومات الخاص بالتمويل له ثلاثة مهام أساسية وهي:

أ - التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية.
ب- تقييم مصادر الأموال الواردة.
ج- الرقابة على استخدام الأموال المعرفة.

مكونات نظام معلومات التمويل: ومن أهم مكوناته هي:

1- النظم الفرعية للمدخلات:

أ - النظام الفرعي لمعالجة البيانات.
ب- النظام الفرعي للمراجعة الداخلية.

ج- نظام مخابرات التمويل.

2- النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات التمويل:

هناك ثلاثة نظم فرعية لمخرجات نظام معلومات التمويل وهي:

أ - النظام الفرعي للتنبوء المالي.

ب- النظام الفرعي لإدارة التمويل.

ج- نظام الفرعي للرقابة المالية.

رابعا: نظام معلومات الإنتاج:

الإنتاج وظيفة من الوظائف المسئولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة لتلبية رغبات العملاء والمستهلكين وتقسم إلى ما يلي:

أ - الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج ووضع الرسومات وتوضيح شكله وأبعاده ومكوناته الداخلية.

ب- الأنشطة التي لها علاقة بتصنيع المنتج مثل تنفيذ التصاميم الخاصة لمنتج معين.

ج- الأنشطة التي لها علاقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة للإنتاج سلعة أو منتج معين.

1- النظم الفرعية لمدخلات نظام معلومات الإنتاج:

أ - نظام معالجة البيانات.

ب- نظام الهندسة الصناعية.

ج- نظام مخابرات الإنتاج.

2- النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الإنتاج:

أ - النظام الفرعي للإنتاج.

ب- النظام الفرعي للمخزون.

ج- النظام الفرعي للجودة.

د- النظام الفرعي للتكاليف.

هـ- نظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي.

الإدارة الإلكترونية

إن نظم المعلومات التي تتضمنها الإدارة الإلكترونية لها دور فاعل ومهم في حل المشاكل، وان تكنولوجيا الكمبيوتر لها أهمية في دعم حل المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة من خلال اعتمادها على هذه النظم الداعمة لاتخاذ القرار، ونظم دعم القرارات الجماعية، ونظم المعلومات التنفيذية، والأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية الاصطناعية، واعتماد الإدارة الإلكترونية على نظم المعلومات الذكية وأدت لإعادة بناءها وتعيير سلوكيات إدارتها وهذه النظم فذ تخلق فعالية وكفاءة لإدارة حديثة.

أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية

1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

4- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

5- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

6- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

7- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
8- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
9- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

7- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

إن القرارات المهيكلة والقرارات النصف مهيكلة، خاصة من نوع التحكم الإداري والحسابي، تعتمد على الكمبيوتر منذ الستينات.

يتبني بحث علم الإدارة فكرة إن المدراء يستطيعون حل المشاكل عن طريق استخدام الخطوات العلمية لاتخاذ القرار الإداري وهي:

1- تعريف المشكلة.

2- تصنيف المشكلة إلى أقسام رئيسية.

3- ملئ نموذج حسابي يصف أساس المشكلة.

4- إيجاد الحلول الكاملة للمشكلة النموذجية وتقييمها.

تطور مساعدات القرار للأنظمة المحوسبة في الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الإجراءات التي استخدمت لدعم اتخاذ القرار الإداري ومنها:

1- الكمبيوترات، برامج الكمبيوتر، نماذج إحصائية، نماذج علم إدارة بسيطة (لتحسب الأرقام، تلخص، تنظم).

2- نظم معالجة قاعدة البيانات، المعلومات الإدارية، نظم الفهرسة، نماذج علم الإدارة (لتنظم، وتعرض المعلومات وثيقة الارتباط بالقرار).

3- الأنظمة الخبيرة، نظم المعلومات التنفيذية (تعمل حسابات على معلومات وثيقة الصلة بالقرار، تنظم وتعرض النتائج، تحلل-ماذا- لو-، تتفاعل مع صانعي القرار لتسهل شرح وتنفيذ القرارات).

4- الجيل الثاني للأنظمة الخبيرة، نظم دعم القرارات الجماعية، الحاسبات العصبية (حالات القرارات المعقدة، ممتد لصنع القرار الجماعي وتعلم الآلة).

شبكات الإدارة الإلكترونية

مقدمة:

تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا وسببا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا الكم من والبيانات المراد نقلها من وحدة أو مؤسسة لأخرى، فإن تطور الاتصالات بين الحاسبات ساعدت كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من كمبيوتر لأخر، وصبحت المشاركة في المعلومات والبرامج أمرا يسيرا جدا.

شبكات العمل الداخلية

تعريف الشبكات: شبكة الكمبيوتر (Computer Network) هي مجموعة من الكمبيوترات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بيتها. ويدل هذا على إن:

أ - مجموعة من الحاسبات الشخصية مرتبطة معا أو مع حاسب كبير

ب- تنظم معا حيث تشكل نظاما واحدا هي عناصره الأساسية.

ج- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام يبعضها قد تكون سلكية أو لاسلكية.

د- الموارد المتاحة ويقصد بها المعدات والبرامج والمعلومات.

أهمية الشبكات في الإدارة الإلكترونية.

تحتل شبكات الحاسب مكانا بارزا، فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم صنعة القرارات من خلال:

1- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
2- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها.
3- المشاركة في البرمجيات.
4- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.
5- تطبيق المعالجة الموزعة، أي توزيع المهام على عناصر الشبكة يؤدي لسرعة الانجاز.

مكونات شبكات العمل المحلية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية:

وتتكون من:

أولا: جهاز الخدمة الرئيسي Main Server

وهو عبارة عن الكمبيوتر الذي يختار عادة من الكمبيوتر الشخصي، ويقوم جهاز الخدمة الرئيسي بالتحكم باستخراج برامج خاصة تسمي برامج تشغيل نظام الشبكة.

ثانيا: محطات العمل Work Stations

هي نوع من الكمبيوترات الشخصية والتي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها.

ثالثا: الأجهزة الملحقة Peripherals Equipment

مثل الطابعات، والراسمات ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة، الموصولة وتعمل ضمن الشبكة.

رابعا: الكابلات والبطاقات Cards & Cable

وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة بعضها ببعض وتجعلها تستخدم بكفاءة.

الأجهزة الملحقة في الشبكة:

1- منظم الملفات File Server: وهو يربط وحدة الأقراص الصلبة بالشبكة وينظم استخدامها بتخصيص قطاع منها لكل مستفيد بالإضافة للملفات المشتركة.

2- منظم الخدمات: Utility Server: وهو الذي يربط الأجهزة الملحقة بالشبكة وينظم استخدامها مثل المودم الذي يستخدم في ربط عناصر الشبكة بالهاتف.

3- منظم الطابعات Printer Server : ويستخدم لربط الطابعة بالشبكة والسماح بالمشاركة في استخدامها.

4- بوابة الاتصالGetaway: أو جسر الاتصال ((Bridgeوذلك لتوصيل الشبكة المحلية بشبكة أخرى.

وسائط الاتصال الخاصة بالشبكة المحلية في الإدارة الإلكترونية:

تصنف وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين وهما:

(أ) الوسائط السلكية: وتشمل:

1- الأسلاك المزدوجة المجدولة Twisted-Pair wire: رخيصة الثمن، سهلة التمرير بين المكاتب) وعيبها نطاق ذبذبتها منخفض مما يؤثر على نقل المعلومات.

2- الكابلات المحورية Coaxial Cable: وتنقسم إلى:

أ - الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي.

ب- الكابل المحوري ذو الحيز العريض

3- كابلات الألياف الضوئية Fiber Optics: سرعتها تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.

ثانيا: الوسائط اللاسلكية:وهي:

1- الميكروويف Microwave.

2- الأقمار الصناعية Satellites.

أنواع الشبكات في الإدارة الإلكترونية:

1- الشبكات النجمية: وهي من ابسط الشبكات.

2- الشبكة الحلقية: وتتصل الحاسبات معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي.

3- الشبكة الخطية: وتتصل الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه.

شبكة العمل المحلية:

وتسمي شبكة معمية لأنها تغطي منطقة أو مساحة معينة وتنقسم إلى:

1- العائلة الأولى: ممثلة بكمبيوتر كبير ويعمل بنظام التشغيل (VM/S).

2- العائلة الثانية: فهي ممثلة في أجهزة متوسطة الطراز (AS/36).

3- العائلة الثالثة: عبارة عن أجهزة شخصية (PC/2) تعمل على نظام التشغيل DOS.

كيفية عمل شبكة الكمبيوتر:

لبناء شبكة لابد من توفر:

1- أجهزة الكمبيوتر.

2- كروت التوصيل.

3- كابلات التوصيل.

4- البرمجيات الخاصة بالشبكات.

البرامج المستخدمة بالشبكة:

1- Mtersur والذي يعمل بوظيفة الخادم.

2- Interlink والذي يعمل بوظيفة العميل.

الشبكات اللاسلكية:

تمثل نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كامتداد أو كبديل للشبكة السلكية. وتستخدم في مجالات الصحة والتعليم والتصنيع.

مزايا الشبكة اللاسلكية:

1- سهولة النقل.

2- بساطة وسرعة التركيب.

3- مرونة التركيب.

4- تخفيض النفقات.

5- التدرج في تركيب الشبكات الفردية لعدد من المستخدمين إلى شبكة العينة الأساسية.

تكنولوجيا الشبكات اللاسلكية:

1- تقنية البث الموجي المحدود: يستخدم نظام الراديو الذي يعمل بالبث المحدود البيانات ويرسلها بتردد موجي محدد.

2- تقنية البث الموجي واسع النطاق: وهي تقنية تعتمد على التردد الموجي واسع النطاق وهناك نوعان منها:

أ - تقنية التردد المتغير واسع النطاق FHSS.

ب- تقنية البث الموجي بالتوالي DSSS.

3- تقنية البث بالأشعة تحت الحمراء: وتستخدم ترددا فائقا أقل من الضوء المرئي في القطاعات الالكترومغناطيسية في حمل ونقل البيانات.

شبكة الانترنت:

إن من العوامل التي ساعدت على انتشار الإدارات الإلكترونية الحكومية هو ظهور شبكة الانترنت وفقا لبرتوكول (TCP/IP) ويمكن الوصول للشبكة في أي بقعة من الأرض حين توفر الكمبيوتر.

كيف نشأت:

تطورت شبكة الانترنت عن شبكة (ARPANET) التي أنشئت في الستينات بواسطة وكالة مشروعات الأبحاث المتقدمة للدفاع (DARPA) التابعة لوزارة الدفاع الأمريكية (البنتاجون)

شبكة الانترنت والحكومة الإلكترونية

إن ازدياد استخدام شبكة الانترنت ترك أثارا واسعة المدى على مضمون وأشكال تقديم الخدمة أو تبسيط إجراء الخدمة أو القوانين التي تحكم تقديمها وسرعتها ناهيك عن التوفير في العمالة والوقت اللازمين لأداء إجرائها

الحكومة الإلكترونية: هي عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات.

من أهداف التكنولوجيا:

1- تقديم خدمات أكمل للمواطنين.

2- تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة.

3- تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات.

البريد الإلكتروني **E-mail**

يشبه البريد التقليدي باستخدام الصناديق،أكثر من نظام بريدي وهو نظام إلكتروني مجازي للنظام التقليدي. ومن أهم مزاياه عدم تطلبه لجاهزية المرسل إليه لتلقي الرسالة حيث يتطلب فقط عنوان بريدي إلكتروني، ويمكن استقبال البريد في أي مكان بالعالم حين تواجد جهاز الكمبيوتر. ويتألف العنوان الإلكتروني من عدة مقاطع، لكل منها دلالة اصطلاحية معروفة.

شبكة **Web** العالمية:

تعتبر شبكة (WWW-world wide web) الحي الأكثر بالمعلومات والإثارة في شبكة الانترنت على الرغم من تسهيلات البحث عن المعلومات إلا أن الإبحار في غياب هذه المعلومات ليس بالأمر اليسير إذ يستهلك الكثير من الوقت.

المجموعات الإخبارية **Newsgroups**

وهي كالمنتديات تضم أفراد أكثر يجمعهم اهتمام مشترك بموضوع معين.

شبكة **Gopher:**

وهي توفر طريقة فعالة للإرشاد للمعلومات المتوفرة بالانترنت.

بروتوكول **FTP:**

وهو (File Transfer Protocol) ويمثل نقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت.

امن الإدارة الإلكترونية

الأمنية: هي مجموعة الإجراءات والتدابير والوقاية التي تستخدم سواء في المجال الفني أو الوقائي لصيانة المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية. والإجراءات القانونية التي تتخذ،تحمي من حدوث أي تدخلات غير مشروعة سواء عن طريق الصدفة أو بشكل متعمد وتشمل الأمنية عدة مجالات منها:

1- الأخطاء العفوية الغير متعمدة والتي تحدث أثناء تجهيز البيانات أو أثناء إدخالها للحاسوب.
2- الأخطاء المتعمدة وتكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير وافية.
3- تتأثر سلامة البيانات بحدوث بعض الحوادث الطبيعية أو السرقة.
4- تغيير البيانات قد يؤدي لتدمير كل أو جزء من البيانات.
5- وجود خلل في بعض البرامج.
6- سرية البيانات ومجموعة الإجراءات التي توضع لمواجهة الاعتداء أو الانتهاك للمعلومات الشخصية.

إجراءات وطرق الحماية المتبعة في الإدارات الإلكترونية كما يلي:

1- اعتماد أساليب تدفق المدخلات والتأكد من الاستمارات والوثائق قبل تسلمها وحفظها.

2- اعتماد أساليب التدفق أثناء الإدخال للحاسوب.

3- حماية المعلومات المحفوظة على الاسطوانات والأشرطة الخاصة وعمل نسخ احتياطية لها.

أمنية البيانات

وهي العلم الذي يهتم بدراسة طرق حماية البيانات المخزونة ضمن الكمبيوتر وأنظمة الاتصالات، وسبل التصدي للمحاولات لمعرفة البيانات المخزنة ضمن الحاسب الآلي بصورة غير شرعية. وتعتمد كثير من الأجهزة الشخصية كلمة السر.

الحماية الأمنية لتناقل البيانات على شبكات الاتصالات

وتتلخص الأساليب والوسائل بما يلي:

1- اعتماد الوسائل الكفيلة بالسيطرة على البيانات المنقولة.

2- اعتماد نقاط تدقيق في البرامج لتسجيل المراحل المختلفة التي تمر بها كل عملية تراسل.

3- السيطرة عل خطوط تناقل البيانات ووضع التحضير اللازم لحماية التناقل.

4- وضع أجهزة إلكترونية لتحسس محاولات سرقة المعلومات.

5- توثيق أساليب استخدام خطوط تناقل البيانات ضمن الوثائق القياسية كمركز الحاسبة المركزية.

6- تحديد كلمات مرور للدخول للبرامج وتغييرها دوريا.

7- عدم ظهور كلمات المرور على الشاشات للمحطات الطرفية.

8- ملائمة موقع الحاسب الآلي وكفاءة مستلزمات التشغيل.

يتم وضع خطوط لازمة لحماية الموقع واختياره يؤمن حماية الأجهزة من الخطر وتوفير مستلزمات المخرجات والسيطرة على دخول العاملين وخروجهم على أساس:

1- اعتماد دليل قياسي لتشغيل الأجهزة.

2- تهيئة بدائل للأجزاء اللازمة للمنظومة المتعطلة وتوفير منظمة كاملة كبديل جاهز.

3- وضع الأسس اللازمة لتنظيم المستفيدين من المحطات الطرفية وتعريفهم بها.

4- ملاحظة مخالفات الإجراءات الأمنية إن كانت حدثت عن قصد أم إهمال وتسجيلها ومعالجتها.

5- تثبيت المقاييس بالتطبيقات وتوثيق البرامج في دليل خاص.

الأمنية في قواعد البيانات

وفيها تتم اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لحماية البيانات داخل القاعدة من محاولات الوصول أو الإلغاء غير المشروع وتداخل إجراءات الحفاظ على سرية وخصوصية البيانات بشكل رئيسي وأساسي من حالات الوصول للمعلومات في:

1- بعض الأشخاص يعطون حق الوصول غير مشروط للبيانات وإجراء أي نوع من العمليات.

2- المستفيدين الممنوع وصولهم للملف أو أي جزء منه،مهما كان نوع الطلب.

3- المسموح لهم بالاسترجاع أو القراءة، ولكن غير مسموح لهم التغيير أو الكتابة على الملف.

4- المستفيدين المسموح لهم الاطلاع على قيد واحد الذي يخصه فقط ولا يعدل القيم.

5- مستفيد يعطي الحرية ويمكنه استرجاع قيده الخاص ولا يمكنه التغيير فيه.

6- مستفيد يحق له الاطلاع على بيانات معينة في حدود معينة ولكن لا يعدل ولا يطلع على بيانات من هم اعلي منه درجة.

7- المستفيدون المسموح لهم بالقراءة والتعديل.

حماية قواعد البيانات

للحفاظ على قاعدة البيانات من الأخطار يجب ما يلي:

الاعتبارات الخاصة بالعمليات التي تؤثر بسلامة الاتصال، وتستخدم الحماية لخلق وصيانة عمليات السلامة في نظام قواعد البيانات، ويتحكم أمر الحماية على ثلاثة بنود كالتالي:

1- إشارة عبارة عن كلمة Log-In فتح النظام باسم المستخدم.

2- سلامة منفذ الحقول Field –Access والذي يسمح له بتعريف ماهية الملفات والحقول.

3- تشفير البيانات والتي يمنع الوصول غير المخول لقراءة الملفات نظرا لأهميتها.

طريقة ترشيح كلمة السر

وتستخدم في حالة اكتشاف كلمات السر الضعيفة، وتحتوي عملية الترشيح اختيارات من خلال دالات وظيفة خاصة بالعمليات المطلوبة ويبجا النظام بترشيح كلمات السر المستخدمة سابقا، وتغني تلك الطريقة عن الوقوع بأخطاء كشف الدخلاء على النظام وحماية المعلومات بصفة دائمة.

أمنية كلمة السر

هناك سياسة خاصة بكلمات السر لحماية مواقع عمل النظام في الكمبيوتر.

جرائم الحاسب الآلية

مع الاستخدام المتزايد لإعداد الكمبيوترات تكاثرت أنواع الجرائم بمختلف أنواعها، وتنفذ الجرائم عن طريق البشر.

أ - سرقة وقت الحاسب الآلي.

ب- قرصنة المعلومات: وتتم فيها:

1- تقليد البرامج المعروفة بصورة غير شرعية.

2- النسخ أو الغش من قبل الموزع عند بيعها على إنها أصلية.

3- النسخ غير المرخصة بها من قبل المستهلكين.

4- إنتاج برامج مماثلة للبرامج الرائجة من قبل الشركات المنافسة وبيعها على أساس إنها أصلية.

حماية البرامج

وترجع لعدة أسباب،لأجل الحفاظ على أسرار الحياة الخاصة والمعلومات الشخصية وأيضا ضخامة الاستثمارات المادية والبشرية المستخدمة في إعداده وكذلك النقص الحاصل في وسائل التقنية المتوفرة وتشجيع الابتكارات.

لما كانت البيانات والمعلومات المخزنة ذات أهمية خاصة للمستخدمين والمختصين في مجال الحاسبات، فلابد من وجود نظام امني سري يحمي هذه البيانات من التداول غير المشروع وأعمال القرصنة والسرقات للبرامج والمعلومات.

كيف يمكن تطبيق أحكام حق الملف في مجال البرامج:

يكفل نظام الحماية بحق المؤلف المبتكر طائفتين من الحقوق:

أولا: الحقوق الأدبية:

1- حق في نسبة البرامج إليه.

2- حق في تقدير لحظة التوزيع الأول لبرامجه.

3- حق في احترام مصنفه فيمتنع على الآخرين تحديد هذا الصنف أو تعديله.

4- حق في السحب أو الندم على تدول برنامجه.

ثانيا: الحقوق المالية:

يخول المشرع للمؤلف حق الاستغلال المالي لمصنفه سواء عن طريق إصدار تراخيص النسخ أو بواسطة منع تراخيص التحوير والاستعمال، أما الاستعمال المرخص به فيجب إن يتضمن الترخيص تحديدا زمنيا ومكاني لهذا الاستعمال.

مبادئ حماية المعلومات

يذكر الأستاذ (بول سجارت) مبدأ لحماية المعلومات الخاصة في الحاسبات الآلية، وهو مبدأ الحد الداني من تداول المعلومات،فهذه المبادئ تهدف إلى حماية البرامج الخاصة التي توضع في الحاسب. ومنها:

1- **مبدأ أخطار عامة:** وهو إن كل نظم الحاسب التي تتعامل في المعلومات وخاصة المعلومات الشخصية ينبغي أن تكون معلومة للجمهور.

2- **مبدأ صحة المعلومات:** يجب إن تكون المعلومات دقيقة وذات صلة بالموضوع.

3- **مبدأ الأمن:** وتكون المعلومات المحتفظ بها في الكمبيوتر واضحة الضمانات وهي:

أ - إن تكون المعلومات المدونة في ذاكرة الكمبيوتر هي معلومات سليمة.

ب- إن تكون هذه المعلومات سوف تستخدم في أغراضها الصحيحة.

ج- إن يكون هناك آليات واضحة في عمليات تصحيح الأخطاء.

4- **مبدأ الشرعية:** إن تكون المعلومات المعدة بواسطة الكمبيوتر للأغراض المشروعة فقط، أما إذا كانت البرامج غير خاصة وكانت هناك ضرورة قوية للمصلحة العامة لاستخدام هذه المعلومات فانه من الحكمة إن تكون سلطة مستقلة تستطيع إن ترخص استخدام هذه المعلومات وتكفل لهذه الجهة الضمانات.

وهذه الضمانات هي:

أ - أن المحكم لابد أن يكونوا متمتعين بالاستقلال والحياد.

ب- أن يكونوا على درجة كافية من المهارة والخبرة.

ج- أن يعملوا في إطار مجموعة من القواعد الواضحة.

د- أن تكون لقرارات اللجنة صفة الالتزام.

التوازن بين الحماية والحفاظ على سمات مجتمع الانترنت الديمقراطي

ثمة خمسة مبادئ أساسية تحكم ما يسمي بالممارسات العادلة والمقبولة أو النزيهة في نطاق خصوصية المعلومات أو حماية البيانات الشخصية وهذه المبادئ هي:

1- **الإبلاغ:** ويراد به إبلاغ المستخدمين للموقع ما إذا كان الموقع أو مقتضيات الخدمة ينطويان على جمع البيانات الشخصية ولماذا تجمع ولما تستخدم.

2- **الاختيار**: وفيه تلتزم الشركات صاحبة المواقع أو مزودي الخدمة بتوفير خيار للمستخدم بشان استخدام بياناته.

3- **الوصول للبيانات:** وفيه قدرة المستخدمين للوصول لبياناتهم والتثبت من صحتها وتحديثها.

4- **الأمن**: ويتعلق بمسئوليات جهات جمع البيانات (المواقع ومزودي الخدمة) بشان معايير الأمن لضمان سرية البيانات وسلامة الاستخدام وحظر الوصول غير المصرح به لهذه البيانات.

5- تطبيق القانون: ويتعلق باليات المناسبة المتعين اعتمادها لفرض الجزاءات على الجهات غير المتوافقة مع المبادئ المتقدمة.

وسائل وأدوات الحماية التقنية

يتصل أمن المعلومات بحماية مواقع الحكومة الإلكترونية ضد هجمات القراصنة وسوء الاستخدام والتجاوز في حماية أمن المعلومات يفقد ثقة المواطنين بالحكومة الإلكترونية فالثقة تعتبر عنصرا رئيسيا وجوهريا من عناصر مشروعات وبرامج الحكومة الإلكترونية وبدون الثقة لن يفكر المواطنون على التردد على مواقع الحكومة الإلكترونية، وخاصة في حالة الخدمات التي يتطلب الحصول عليها قيام المواطنين بتزويد الحكومة الإلكترونية بمعلومات شخصية ذات صفة خاصة. وباستطاعة الحكومة القيام بدور مهم في الكشف عن سياساتها وتعريف المواطنين بها أو إعلامهم بمخططاتها ومشروعاتها والأهداف المستهدف تحقيقها من عملية جمع وتخزين البيانات عنهم، حيث أن اطمئنان المواطن أو المستخدم على أن المعلومات التي يقدمها عن نفسه لن تستغل لأغراض غير مهنية وأخلاقية مما يعتبر الأساس الأهم في قيام الحكومة الإلكترونية لذلك يجب:

1- وضع سياسة محددة عن أمن المعلومات وتعيين مسئول محدد لتنفيذ هذه السياسة وفقا للمعايير الدولية في هذا الشأن.

2- التقييم المستمر والمتواصل لنظم الأمن للتأكد من تنفيذها لكل ما يتعلق بالإجراءات الوقائية الأمنية بشكل سليم.

3- عدم الإفصاح عن المعلومات الشخصية دون الحصول على إذن مسبق.

4- توعية وتدريب العاملين على القضايا المتصلة بأمن المعلومات وتكنولوجياتها بشكل منتظم ومتواصل.

5- تقييم أداء مديري نظم المعلومات بالالتزام بممارسة عمليات ومهام الأمن.

التوقيع الإلكتروني

وهو ليس توقيع بالمعنى المعروف بل عملية مصادقة من قبل شخص أو هيئة ما ويتم من خلالها التأكد من شيئين:

1- ضمان أن الرسالة (وثيقة بيع أو شراء مثلا) أرسلت من الشخص الحقيقي وليس شخص آخر غيره. وهذا يتم عبر التشفير غير المتماثل.

2- ضمان أن الرسالة وصلت فعلا بنفس الشكل الذي أرسله بها المرسل وصادق عليه.

ويتم ذلك بواسطة عملية رياضية (لوغارثم) تتم على الرسالة قبل الإرسال لتحديد جميع خواصها وتشمل كل صغيره وكبيرة في الرسالة بحيث لو تغير أي شيء في الرسالة تتغير نتيجة العملية. هذه النتيجة تسمى الرسالة المركزة أو التوقيع الإلكتروني، ويرفق هذا التوقيع مع الرسالة عند إرسالها. وعند وصول الرسالة إلى الطرف الآخر يتم التحقق من سلامة محتوى الرسالة وخلوه من التزوير بنفس العملية الرياضية وعند تطابق النتيجة مع البيانات المخزنة في التوقيع يعرف أن الرسالة وصلت بنفس الشكل الذي أرسلت به دون تغيير.

وبمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم

الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترانت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.

والإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا تبرر البقاء على الوضع التقليدي وعدم التغيير، فمن النادر أن نجد حالة تغيير لا تواجهها عوائق بل ومخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذلك لابد من الأخذ بنظر الاعتبار العوامل المساهمة في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، وإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيدا، فقد يكون ذلك سببا في إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدى إلى عدم رضاء العملاء كما ينبغي أن تراعى الإدارة الإلكترونية في المنظمة بعض الظروف الاستثنائية وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحية، والنظام المالي والإداري، والاتجاهات نحو المعاملات الإلكترونية، والخلفية المتعلقة بالحاسب الآلي... الخ، وتهتم الشبكة الإدارية بشكل أساسي في تقديم خدماتها عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) كوسيلة رئيسية في تبادل المعلومات والاتصال والتواصل، وتقدم حلولها واستشاراتها الإدارية في أكمل الآليات والطرق لتحويل الأعمال

التقليدية إلى أعمال إلكترونية بما يحقق تطلعات العملاء وأهدافهم ويتوافق مع إمكانياتهم.يحتاج أي مشروع للحكومة الإلكترونية إلى عدة مهارات حتى يكتب له النجاح، ويجب ملاحظة انه لا يمكن فصل هذه المهارات عن بعضها البعض من الناحية الواقعية وهذه المهارات هي:

1- المهارات التحليلية: وتتعلق هذه المهارات بتحليل الأسلوب الإجرائي المتبع في أداء العمل وانسياب المعلومات والاطلاع على الطرق الأخرى التي يستعملها أناس آخرون أو مؤسسات أخرى للتعامل مع ذات المسائل مثل تتبع الحركة المالية في نظام الإدارة المالية وكيفية تجميع البيانات وتحديد مواطن القوة والضعف.

2- مهارات إدارة المعلومات: تعد المعلومات مصدر جيد للغاية لأية مؤسسه ويجب تحديد المحتوى المعلوماتي وجودة وهيئة تمثيل تلك المعلومات وتخزينها وبثها واستخدامها والمحافظة عليها.

3- المهارات الفنية:هناك العديد من المهارات الفنية المطلوب توفرها لأي حكومة إلكترونية للتفاعل مع العديد من الأمور المتعلقة بها مثل:

أ - إدارة قواعد البيانات والبرامج والبيانات التي تحويها.

ب- تصميم وبناء انظمه متوافقة مع البنية التحتية المتوفرة بالمؤسسات.

ج- تحويل البيانات من نظام إلى آخر أو من صيغة إلى أخرى لتمكين استخدامها بطرق جديدة.

د- تصميم وإدارة شبكات الحواسيب.

4- مهارات العرض والتواصل مع الآخرين: من الضروري وخلال مراحل

المشروع المختلفة تعميم كل من أهداف المشروع والإجراءات والنتائج إلى الأطراف الأخرى ذات العلاقة، وهناك حاجه دائمة لمقابلة القيادات التنفيذية والتشريعية للحصول على دعم مادي ومعنوي مستمر.

5- مهارات إدارة المشروع: تتضمن مهارات إدارة المشروع القدرة على التخطيط والتنظيم وتحديد الموارد الضرورية ومتابعة العمل وقياس النتائج وحل المشكلات، لذا فإن هذه المهارات تتطلب التعامل مع معطيات الزمن والتكلفة والجودة، إن مجال الإدارة الإلكترونية يمثل مجالا خصبا للدراسات المستقبلية.

يمكن القول إن قدرة الإدارة الإلكترونية على التكيف والاستجابة للتغيرات التقنية ستكون المحك للقدرة على مواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها بنجاح،لذلك يتعين على الحكومات أن تلعب دورا قياديا من خلال هذا المجال وذلك بالتخطيط لهذه التقنية ووضع السياسات الهادفة إلى نشرها واستخدامها من خلال تحفيز وتسهيل دخولها وإتاحة الوصول إليها والتعامل معها بشكل واسع، بالإضافة إلى تحديث الطرق والإجراءات الإدارية.

فضلا عن ذلك إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست مجموعة من الآلات والأسلاك فقط، يمكن الحصول عليها في أي وقت وبأي ثمن، بل الأمر يتعلق بالدرجة الأولى بكيفية إستعمالها وترشيدها وصيانتها.الشيء الذي يتطلب تغييرا في السلوكيات والعقليات،لان ذلك أساس نجاح التنمية الإدارية وأخيرا يجب أن ترافق خطط استخدام تقنية المعلومات والاتصال خطط مماثلة لتنمية القوى العاملة وتطوير التعليم وإدخال الحاسب الآلي في المدارس ونشر الثقافة التقنية ودعم البحوث العلمية في هذا المجال. وهكذا فإن هناك مجموعة مطالب

يجب أخذها بعين الاعتبار حتى نبني إدارة إلكترونية سليمة وفعالة ويمكن إجمال أهمها على الشكل التالي:

1- حل المشكلات القائمة على ارض الواقع قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت.

2- حل المشكلات القانونية للتبادلات التجارية وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية، ذلك أن جميع المبادلات التي تتعامل بالأموال يجب وضعها على الانترنت مثل إمكانية دفع الفواتير والرسوم الحكومية المختلفة مباشرة عبر الانترنت.

3- توفير البني والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات، فبناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الانترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية وبينها وبين المواطنين وبينها وبين مزوديها. بحيث يتم توفير المعلومات بشكل مباشر عن حالة أية عملية تجارية تم تأديتها في وقت سابق إضافة إلى استخدام مؤتمرات الفيديو لتسهيل الاتصال بين المواطن والموظف الحكومي.

إن مفهوم الحكومة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهاما بشكل فعال في الاقتصاد العالمي المتصل ببعضه البعض عبر الشبكة. والإدارات الإلكترونية ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها. وذلك على نطاق لم نشهده منذ بداية العصر الصناعي. إن أحد أهم الأجزاء في الحكومة الإلكترونية هو ذلك المتعلق بعمليات الشراء والتزويد. وهو الجزء الذي تظهر فيه الفائدة الحقيقة لاستخدام الانترنت في عمليات الشراء من حيث زيادة كفاءة وفعالية عمل الحكومات إضافة إلى تحسين علاقة العمل بين المؤسسات الحكومية المختلفة والأفراد الذين يعملون ضمن هذا المجتمع ويستفيدون من الخدمة الحكومية.

الإدارة الإلكترونية للمكتبات الجامعية:

تعتمد المكتبة الجامعية أساسا في مجتمع المعلومات على احدث تكنولوجيا المعلومات، من حاسبات آلية، وشبكات فائقة السرعة في نقل المعلومات وإتاحتها للمستفيدين، وكذا في تأمينها الدخول الحر للمعلومات بدون عوائق، واعتمادها على النشر الإلكتروني ومصادر المعلومات الإلكترونية، مما جعل هذه المعلومات تتعرض لمخاطر السرقة والانتحال، وكذا الطبع أو التوزيع غير المرخص، ونشر الفيروسات، وتخريب برامج الحواسيب وأنظمتها.

فظهور التقنية الحديثة من حواسيب وأجهزة اتصال متطورة ومختلفة يحتم ويوجب على المكتبة الجامعية تبديل نظامها كلية، وإدخال التقنية على جميع أعمالها ومصالحها الفنية والإدارية، وذلك من أجل التحكم أكثر في المعلومات وتحسين الخدمات، وكذا التكيف والتعامل مع هذا المجتمع الإلكتروني. وسيؤدي هذا إلى زيادة أهمية المكتبيين الذين أصبحوا يعرفون بما يسمى بأخصائيي المعلومات. كما أن اتجاهاتها نحو تقديم خدمات بمقابل قد غير من الوظيفة الأساسية لها باعتبارها وحدة علمية، إلى الاستثمار في مجال المعلومات والتعامل معها كسلعة تخضع لقوانين السوق التجارية من عرض وطلب.

قائمة المراجــع

أولا: المراجع العربيـة

شريف كامل شاهين. الانترنت ومخاوفها: الرقابة مسئولية الفرد أولا، شريف كامل شاهين- مكتبات نت- مج 1، ع 9 ، سبتمبر 2000- ص 7 – 15.

حشمت قاسم. الانترنت ومستقبل خدمات المعلومات، حشمت قاسم- دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات.- ع2 ، 1996.

احمد بدر، حشمت قاسم. المكتبات المتخصصة: إدارتها وتنظيمها وخدماتها- الكويت: وكالة المطبوعات، 1982.

احمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبة الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب، 1982.

حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية - القاهرة: (د. ن) 1994.

ربحي عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

شعبان عبد العزيز خليفة. تشريعات الكتب والمكتبات في مصر - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997.

عمر احمد الهمشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2001.

ربحي عليان، أمين النجداوي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات.- عمان: دار الفكر، 1999.

محمد أمين البنهاوي. إدارة العاملين في المكتبات.- القاهرة: العربي، 1984.

محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008.

محسن السيد العريني. التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،1994.

جودة، محفوظ،العلاقات العامة: مناهج وممارسات،(عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 2001).

الدرادكة، مأمون، والشبلي، عادل، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

زين الدين، فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط 1، القاهرة، مصر،1999.

السقاف، حامد عبد الـلـه، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،2005).

السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية 2000.

صالح، قاسم حسين، الإبداع في الفن، بغداد، دار الرشيد للنشر، 1981.

الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي

دباس، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).

الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005).

الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، نظم إدارة الجودة، 2000.

العاقل، فاخر، علم النفس، ط4، دار العلم للملايين، بيروت، 1975.

عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة. المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد20، ع 74، مسقط، عُمان، 1997.

العسكري، احمد شاكر، التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

قدار، طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والآيزو9000، سوريا: دمشق، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، 1998.

محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد: مكتبة الذاكرة للتوزيع، 2004.

المشهداني وهرمز، محمود حسن وأمير حنا، الإحصاء، جامعة بغداد، بيت الحكمة، 1982.

موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990.

ثانيا: المراجع الأجنبيـة

A- Boadu. G. Martin, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1999.

Adam, Everett, E., & Ebert, Ronald, J.: Production and Operations, Management: Concept, Models and Behavior: 5th ed., Prentice-Hall New Delhi (1996).

Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L.,(2001)," Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions", Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Avaliable from.

Anastasi, Anne (1982), "Psychological testing", 5th edition, MacGregor publishing company, New York.

Bank, John, The Essence of limited, New Delhi, 1992.

Bank, John, The Essence of limited, New Delhi, 1996.

Benhard, R. (1991) Public Administration: an Action Orientation.

Bounds, G. Yorks, Ladams, M. and Rauney, G, Berond Total Quality Management to Ward The emerging paradigm McGraw-Hill, New York, 1994.

Brown, F. & Jacqueline, L. A Study in organizational change: the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international, 1995.

Chase, R. & others (2001), "Fundamentals of operations management", 4th edition, McGraw – Hill companies, Inc, USA.

Cliar, Guyst (1997), "Total quality management in information services", Bow Ker – Sour.

Crosby, Philip, et al, Management, Quality and competitiveness, 2nd, Edition, The McGraw- Hill, 1999.

Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (1992).

Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (2001).

Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A., Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement, Great Britain, Black Wel Publishers Inc, 1997.

Date, B. G. Ed. Management Quality. Prentice Hall. U. K., 1994.

Davis, K., (1967)"Human Relations at work "The Dynamics of organizational Behavior, 3rd Ed, Mc Graw-Hill, Inc, Co. U.S.A.

Wallace, Linda K., Libraries, mission & marketing: writing mission statements that work, Chicago: American Library Association, 2004.

Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010.

Rosario Gassol de Horowitz, Librarianship: a Third World perspective, New York: Greenwood Press, 1988.

Ladenson, Alex. (ed.), American library laws, 4th ed., Chicago: American Library Association, 1973.

Nasri, William Z. (ed.), Legal issues for library and information managers, New York: Haworth Press, 1987.

Minow, Mary& Lipinski, Tomas A., The library's legal answer book, Chicago: American Library Association, 2003.

Bielefield, Arlene and Cheeseman, Lawrence, Technology and copyright law: a guidebook for the library, research, and teaching professions, New York: Neal-Schuman Publishers, 1997.

Nimmer, David, Copyright: sacred text, technology, and the DMCA, New York: Kluwer Law International, 2002.

Cogswell, Robert Copyright law for unpublished manuscripts & archival collections, N.Y.: Glanville Publishers, 1992.

Waxer, Barbara M. and Baum, Marsha L., Internet surf and turf--revealed: the essential guide to copyright, fair use, and finding media, Boston, Mass.: Thomson Course Technology, 2006.

Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B., Library and information center management, 7th ed., Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2007.

Giesecke, Joan Practical strategies for library managers, Chicago: American Library Association, 2001.

Rinaldy, Caroline, Trends in rare books & documents special collections management, New York: Primary Research Group, 2008.

هذا الكتاب

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. وبذلك فإن الإدارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها.

وفي سبيل تطوير الأداء الإداري بالمكتبات الجامعية، فإن هذا الكتاب يتناول سبل إدارة تلك المكتبات وفق النظريات والإتجاهات الإدارية المعاصرة مثل الجودة الشاملة والهندرة وإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، وفي سبيل عرض تلك الإتجاهات الإدارية المعاصرة نسوق نبذة عن كل إتجاه، ونترك للقارئ أن يغوص في أعماق هذا العمل من أجل الإحاطة بالمزيد في سبيل تطوير العمل الإداري بالمكتبات الجامعية.

Arab group
For Training & Publishing